الدكتور علي السلمي

إدارة السلوك الإنساني



مكتبة الإدارة الجديدة

إدارة السلوك الإنساني

الأستاذ الدكتور

عَلِيّ السلمي

أستاذ الإدارة - كلية التجارة

جامعة القاهرة

رئيس الجمعية العربية للإدارة

دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع

القاهرة

دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
شركة ذات مسئولية محدودة

المطابع ١٢ ش نوبار لاظوغلي – القاهرة ت: ٣٥٤٢٠٧٩

المكتبة:
١ ش كامل صدقي الفجالة – القاهرة ت: ٥٩٠٢١٠٧
٣ ش كامل صدقي الفجالة – القاهرة ت: ٥٩١٧٩٥٩

إدارة السلوك الإنساني



بسم الله الرحمن الرحيم



المحتويات



* مقدمة :

تلعب منظمات الأعـمال في العالم المعاصر دوراً بالغ الأهمـية في مجالات استـثمار وتنمية الموارد القـومية لإنتاج السلع والخدمات وتحـقيق احتياجات المجـتمع ، ومن ثم إنتاج الثروة وخلق فرص العمل وتهـيئة الظروف المناسبة لانتقال المجتـمع (وأفراده) إلى مستويات متعالية من النمو الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية.

ففي المجتمعات الرأسمالية يطبق نظام اقتصادي يقوم على أساس الحرية الاقتصادية ، وتفاعل قوى العرض والطلب وإعمال آليات السـوق لتحديد قيم السلع والخدمات ، والحكم بالنجاح أو الفـشل على المبادرات التي يقوم بها الأفـراد والجماعات في مجـالات الأعمال . وتكون « منظمة الأعمال » سواء اتخذت شكل شركـة فردية أو شركة أموال (مساهمة) هي أساس النظام الإنتاجي في تلك المجتمعـات ، ويكون لها تأثير واضح في اتجاهات السوق ، ومعدلات النمو والحركة الاقتصادية .

ومع انتشار الأفكار الداعية إلى حرية التـجارة ، والأخذ بنظم اقتصاد السوق ، بدأت منظمات الأعـمال تنهض بدور أكبـر في المجتمـعات التي كانت تسـير على نهج اقتـصادي مركزي يعتمد على ملكية الدولة لوسائل الإنتـاج ، ويباشر النشاط الإنتاجي بآليات ومعايير إدارية لا تتفق مع حقائق السوق .

ثم كانت حركة الخـصخصة Privatization أو نقل الملكيـة من القطاع العـام إلى القطاع الخاص سبباً إضافيـا في لفت الأنظار إلى الدور المهم الذي تقوم به منظمات الأعمال في اقتصاد الوطن ، وضرورة العمل على رفع كفاءتها وتحسين أساليب إدارتها ، وإخضاعها لمعايير التقويم السليمة .

ومع تزايد المنافسة العالمية ، واشتداد الصـراع على الأسواق ، وتسارع معدلات التنمية التكنولوچية والمبتكرات التسويقية ، انصب الاهتـمام على دراسة أنجح السبل الكفيلة بتحسين كفاءة منظمات الأعمال وزيادة قدرتها التنافسية . وانتـشرت مفاهيم أساسيةحول أهمية تطبيق نظم « إدارة الجودة الشاملة » (TQM) وضرورة إعادة بناء وتصميم منظمات الأعمال أو ما يسمى « إعادة الهندسة » Reegineering ، كما ازداد التركيز على ضرورة التطوير المستمر في كل مجالات وعناصر المنظمة ، أو حسب التعبير الياباني KAIZEN ، واتجه البعض إلى التأكيـد على أهمية تصغير حجم منظمة الأعـمال ، لتكون أقدر على المنافسـة وسرعة الحركـة والتوافق مع الأوضـاع المتغـيرة Downsizing ، كمـا نادى الكثـيرون بأهمـية التحديث المستمر لأساليب وطرق العمل بالاعتماد على تكنولوچيا المعلومات Information Technology .

ورغم تعدد الآراء ، واخـتلاف المداخل المقـترحة لتـحسين كفـاءة منظمات الأعـمال وتطوير أساليبها ، فـقد اتفق الجميع على أهمية عنصر معين يعـتبر هو الأساس في نجاح أو فشل مـنظمة الأعمـال . ذلك العنصـر هو « الإنسان » أو المورد البـشري ، فالإنـسان هو القاسم المشترك في مجالات العمل بالمنظمة ، وهو الأساس في تنفيذ أي تطوير أو تحديث ، ويتوقف عليه نجاح أو فشل أي تخطيط أو تنظيم . ومن هنا كـان التركيز على أهمية المورد البشـري والعناية بتطويره وتنميـته كأساس في تطـوير المنظمة ذاتها . وحين يذكـر العنصر البشري فـإن محل الاهتمام في الوقت الحـديث هو ما يصدر عن هذا الإنسـان من تصرفات وأفعال يكون لها تأثيرها على اتجاهات العـمل ونتائجه في منظمة الأعمال . ومن ثم ، فإن السلوك الإنسـاني هو محل الاهتـمام من جـانب خبـراء وعلماء الإدارة البـاحثين عن سـبل تطويرها وتحديثها .

ويهدف كتـابنا هذا إلى تدارس موضوع السلوك الإنساني في منظمـة الأعمال بأسلوب يختلف عما درجنا عليه سابقـا حين تناول موضوع السلوك الإنساني أو العلوم السلوكية . إن محل التـركيـز في دراستنا هذه هو وضع السلوك الإنسـاني في مكانه الصحـيح داخل إطار منظمة الأعمـال ، والبحث في التأثيرات المتبادلـة بينهما ، ومحاولة تحديد العناصـر الأكثر

فعاليـة في التأثير على السلوك الإنساني لتوظيـفة واستثماره في تحـقيق أهداف المنظمة ، أي تحويله إلى سلوك إيجابي وضـمان استمراره على هذا النهج المعـاون في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلهـا المنظمة ، وتفادي الآثـار السالبة التى قـد تنشأ حال اخـتلاف نمط السلوك الإنساني وتحوله إلى معاداة ومناقضة أهدافها .

ويتبلور هذا المنطق في مـفهوم « إدارة السلوك الإنساني » الذى اتخذناه عـنواناً للطبعة الجديدة من كـتابنا « السلوك الإنساني في منـظمات الأعمال » حـيث يعبر هذا المفـهوم عن موقف إيجابي حيال السلوك الإنساني باعتـباره أحد أهم الموارد التي تستمرها الإدارة وتوظفها لتحقيق أهدافها ، ويشتمل مـفهوم « إدارة الســلوك الإنساني » على الجوانب المهمة التالية :

١ - أن الإدارة تحدد الأهداف التي تبتغـيها من استمار وتشغـيل السلوك الإنساني في مواقف العمل المختلفة ، وذلك كما تحدد أهدافها من استخدام عناصر الإنتاج الأخرى (أهداف السلوك الإنساني).

٢- أن الإدارة تضع السياسات المتناسبة مع طبيـعة السلوك الإنساني ، و المساعدة على توجيه وترشيد التعامل معه لضـمان الوصول إلى الأهداف المرغوبة ، ومن ثم لا تترك قضايا السلوك الإنساني دون قـواعد منظمـة أو معاييـر مرشدة لما يمكن أن تتـخذه الإدارة من قرارات في شأنها . (سياسات السلوك الإنساني) .

٣ - أن الإدارة تخطط السلوك المستهدف ، وتضع المستويات و المعدلات والمعايير الواجب أن يصل إليهـا السلوك الإنساني الفعلي في الواقع ، ومن ثم فإن الأداء البـشري يتم في إطار برامج وخطط تضعها الإدارة وتوفر مقومـات تنفيذها سواء من خلال التعامل مع العنصر البشري مباشرة (التدريب ، التحفيز ، تكوين وتعديل المهارات) ، أو توفير الظروف والمقومـات المسـاعـدة للأداء البشري (تخطيط السلوك الإنساني) .

٤ - أن الإدارة تراقـب وتتابع السلوك الإنساني ، وتقارن ما يحدث فعلاً بالسلوك المستهدف [المخطـط] ، ثم تعـمل على تحليل أسـبـاب اخـتـلاف السلوك الفـعلي عن الأنماط والمسـتويات المسـتهـدفة ، وتتـخذ من الإجـراءات ما يسـاعد على سـد تلك الفـجوة السلوكية. (متابعة السلوك الإنساني) .

٥ - أن الإدارة وهي تراقب وتتابع السلوك الإنساني تعمد أيضاً إلى التقييم Evaluation والحكم على نتائج السلوك الفعلى ومدى اقترابها من النتائج التي تبتغيها الإدارة ، وبناء على ذلك التقييم تمنح الإدارة (أو تمنع) المزايا والمكافآت المختلفة والمتنوعة والمتناسبة مع قيمة السلوك المتحقق وفعاليته (: تقييم السلوك الإنساني).

وفي رأينا أن «إدارة السلوك الإنساني» بهذا المنطق هي عملية مستمرة ومتجددة تمثل في حقيقتها دورة معلوماتية متكاملة ، حيث تستفيد الإدارة من المعلومات المشاهدة عن السلوك في تخطيط ما يجب أن يكون عليه ، وذلك أخذاً في الاعتبار المتغيرات البيئية والتنظيمية وعلاقات الأفراد والجماعات داخل المنظمة .

إن «إدارة السلوك الإنساني» تبشر بأهمية الدراسة العلمية لمحددات السلوك وعناصره ، حتى يمكن استثمار تلك المعرفة في اختيار وسائل وأساليب التدخل الإداري لتعديل السلوك المشاهد (الفعلي) حتى يرقى إلى المستوى المستهدف والمحقق لغايات الإدارة ، ومن هنا تصبح « إدارة السلوك الإنساني » في حقيقتها تطبيقا لمفاهيم ونتائج البحث والدراسة في العلوم السلوكية ، وتوظيف تلك المعرفة العلمية للتأثير على السلوك (الأداء) بما يحقق أهدافاً محددة .

وفضلاً عن مفهوم إدارة السلوك الإنساني ، فقد استحدثت هذه الطبعة الجديدة من الكتاب دراسة قصيرة عن أهمية استثمار العنصر البشري كأساس في بناء الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بما يجعلها قادرة على مواجهة المنافسين واحتلال مكانة متميزة في الأسواق والمحافظة عليها . وتقع هذه القضية في قلب اهتمامات الإدارة المعاصرة التي تستشعر نتائج وتحديات المنافسة المتزايدة والناشئة عن تطورات العلم والتكنولوچيا ، والتوجه نحو العالمية Globalization وغيرها من االتطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوچية . وترى الإدارة المعاصرة الآن أن السبيل الوحيد لتحقيق مزايا تنافسية هي في استثمار القدرات البشرية وتوظيفها في التحديث والابتكار والتطوير المستمر للمنتجات وأساليب الإنتاج ، ومن ثم فإن السلوك الإنساني الإيجابي والفعال هو سبيل الإدارة إلى التميز والقدرة التنافسية الأعلى .

كذلك أضيف إلى هذه الطبعة من الكتاب دراسة «السلوك الإداري» وأنماط المديرين والمهارات الإدارية الأساسية باعتبار ذلك كله من الأدوات الفاعلة في التأثير على سلوك العاملين . وتعتبر هذه الدراسة تحديثاً لموضوع القيادة الإدارية .

ويحدونا الأمل في أن يكون الكتاب في صيغته الجديدة أفعل في عرض موضوع السلوك الإنساني وتاثيره في منظمات الأعمال ومداخل التعامل معه لتوظيفه فيما يحقق أهداف الإدارة والمنظمة .

وعلى الله قصد السبيل .

أ. د. علي السلمي

الجيزة - أغسطس ١٩٩٧م .

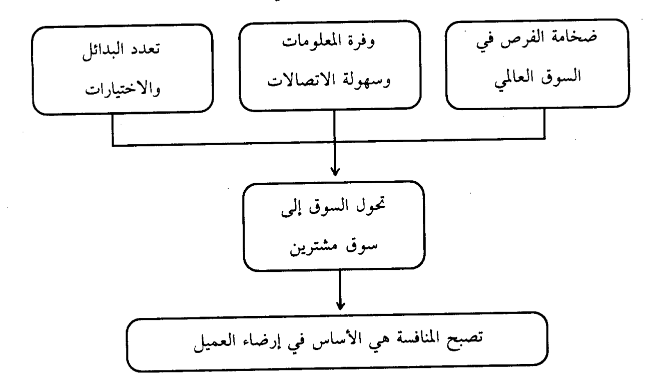
الوحدة الأولى

تنمية الموارد البشرية أساس الميزات التنافسية

التنافسية .... سمة العصر

أفرزت المتغيرات والتحولات في عالم اليوم ظروفا جديدة أدت إلى . . . . .

- إسقاط القيم والمفاهيم والأساليب التي اعتادتها الإدارة في السابق .
- انهيار وتصدع الضمانات التي كانت تحتمي بها الإدارة في تعاملاتها .
- انهيار مفهوم (الحيز) أو النطاق الذي اعتادت الإدارة العمل داخله ، وأصبح العالم كله مجالا لعمل الإدارة .
- لم يعد الوقت قيداً على الإدارة بل أصبح مورداً تستثمره .
- لم تعد المزايا النسبية للمنشآت أو الدول كافية لتحقيق التفوق في ظل النظام الاقتصادي الجديد في العالم والذي يتميز بما يلي :



- إن النتائج الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي الانفتاح . . التحرر . . المرونة . . التواصل . . ومن ثم المنافسة .

- وفي عالم اليوم يتوقف مصير منشأة الأعمال وما تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية .. تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين بتحقيق قيم Values ومنافع للعملاء أعلى من المنافسين .
- تتكون القدرات التنافسية للمنشأة بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع أعلى للعملاء وتميز واختلاف عن المنافسين .
- والمصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال في منشأة الأعمال .

والقدرة التنافسية Competitive Advantage **هي** :

مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والمزايا التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين :

- إنتاج قيمة ومنفعة أعلى للعميل — Customer Value
- تميز واختلاف عن المنافسين — Competitor Differentiation

نماذج القدرات التنافسية :

- الجودة الأعلى — Quality
- الوقت الأقل في الإنتاج والتسليم للعميل — Speed
- العناية بالعملاء — Care
- المرونة في نظم الإنتاج — Flexibility
- العلاقات الأكفأ مع الموردين — Supplier - Management

ويتحقق عنها إنتاجية أعلى ، ووقت أقصر في الأداء ، ورضا العملاء .

تتشكل القدرة التنافسية الكلية للمنظمة من :

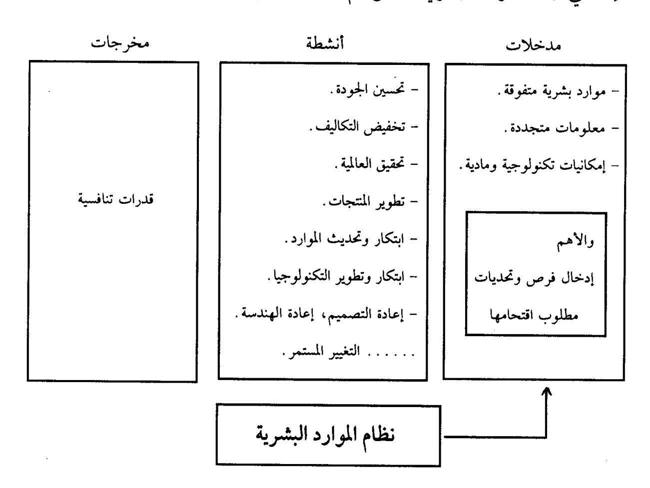
- نظم المعلومات والاتصالات الفعالة ← قدرة معلوماتية
- التنظيم الشبكي المرن القائم على أساس معلوماتي والمنفتح والمتفاعل مع البيئة ← قدرة تنظيمية
- السلعة أو الخدمة ذات المواصفات التي ترضي العملاء ← قدرة إنتاجية
- الخدمات التي تقدم للعملاء ← قدرة تسويقية
- الطاقة الذهنية المبدعة للمورد البشري ← قدرة بشرية
- القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام والابتكار ← قدرة قيادية

- إن الهدف الأساسي من بناء القدرة التنافسية أن يتحقق للمنظمة [ميزة تنافسية] تمكنها من الوصول إلى [السوق المستهدف] بكفاءة وفعالية تتفوق بهما على المنافسين [الحاليين] وتعوق دخول [المنافسين المحتملين]

ولابد للمنظمة أن تبحث في كيفية اكتساب الميزة التنافسية والعوامل المحددة لها .

نظام تكوين وتنمية القدرة التنافسية

يمكن تصور عملية تكوين القدرة التنافسية للمنظمة على أنها نظام مفترح به مدخلات أهمها المورد البشري المتفوق، وأنشطة تعتمد أساساً على السلوك الإنساني وأداء المورد البشري. ومن ثم تتحدد المخرجات أى القدرة التنافسية.



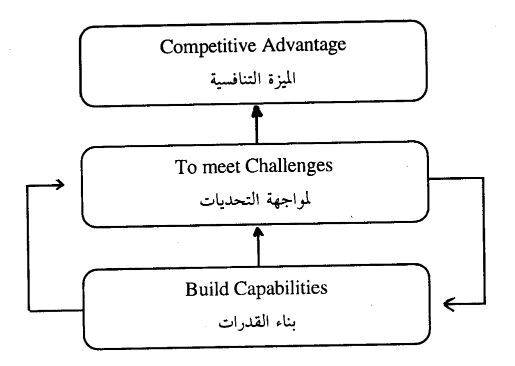
بعض المفاهيم الأساسية حول القدرة التنافسية

إن تكوين القدرة التنافسية ليس مجرد أن تعمل أكثر ، أفضل ، أسرع من المنافسين . . . بل الأهم أن تختلف وتتميز عن المنافسين

Not to do more, better, faster, ... but to do

DIFFERENTLY

إن القدرة التنافسية النهائية Ultimate هي تكوين القدرات الذاتية للمنظمة وتحقيق الريادة فيها وتوظيفها لمواجهة تحديات واضحة أسرع من المنافسين .



وفي نفس السياق فإنه لا يكفى أن تحقق المنظمة قدرة تنافسية بل الأهم أن تحافظ عليها .

ثمة عنصر أساسي في تحقيق القدرة التنافسية هو . . تهيئة المناخ بمنظمة الأعمال ليحابي الابتكار والتجديد Creativity & Innovation وذلك بتيسير مصادر المعرفة .

كيفية المحافظة على الميزة التنافسية :

تحافظ المنظمة على ميزاتها التنافسية من خلال :

- مواصلة البحث والتطـوير للوصول إلى منتجات أفضل ، أحـدث .. أكفأ .. (لزيادة المكون المعلوماتي في السلعة) .
- مواصلة البحث والتطوير للوصول إلى أساليب إنتاج أكفأ وإنتاجية أعلى .
- الكشف عن سلع جديدة مرافقة للسلعة الأصلية Complementary Products
- تقديم خدمات جديدة مصاحبة للسلعة .
- البحث عن مصادر جديدة للتميز والاختلاف عن الآخرين (الابتكار والتجديد).

التميز في أي أو كل أنشطة المنظمة وتطوير أساليب تعاملها مع السوق وطرق توصيل منتجاتها وخدماتها للعملاء

- الموارد البشرية بالمنظمة (على كل المستويات) هي مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية .

- المشاركة الفاعلة للعقل البشري والطاقات الذهنية للموارد البشرية في منظمات الأعمال هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء.

- تشترك كل عناصر ومصادر تكوين القدرة التنافسية في اعتمادها الرئيسي على البشر (أفراد وجماعات) .

- قد يتوافر لمنظمة ما مزايا نسبية من نوع (الموقع المتميز، تسهيلات ائتمانية، براءات اختراع، وكالة عن شركات كبرى، . .) ، ولكنها بدون العنصر البشري الكفء تظل غير ذات قيمة، ويتوقف تحويلها إلى قدرات تنافسية مؤثرة على توافر العنصر البشري الكفء.

يشارك المورد البشري في صنع القدرة التنافسية وكذا في نتائجها

SHARED PAIN, SHARED GAIN

وتتحقق المشاركة الفعالة للمورد البشري في تحقيق الميزات التنافسية للمنظمة من خلال اعتماد الإدارة للأسس والمبادئ التالية :

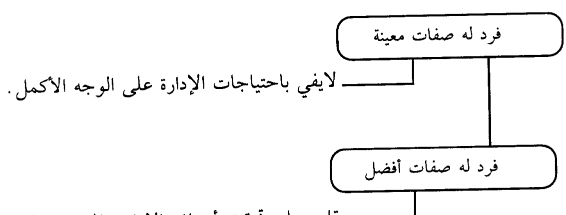
- إن تنمية الموارد البشرية عملية متكاملة ومتصلة تبدأ بتوصيف الوظيفة وتستمر مادام الفرد قائما بالعمل .

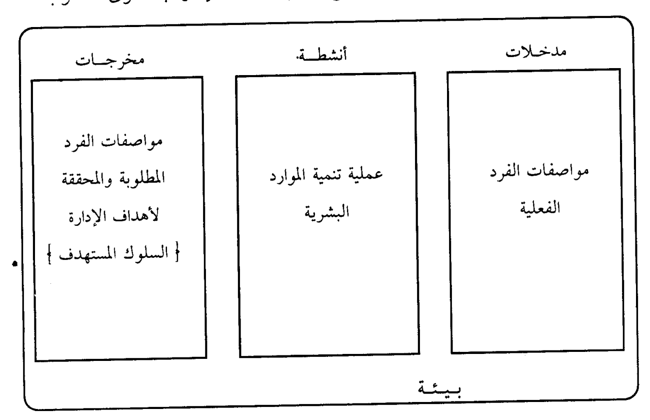
- أهمية تكوين مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه ممارسات الإدارة في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة ، وأن تتكامل تلك السياسات في إستراتيجية شاملة تكون جزءاً عضوياً في الإستراتيجية العامة للمنظمة .

- إن الهدف الرئيسي لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية هو تعظيم العائد على الاستثمار البشري .
- تتكون المهارات البشرية المطلوبة لتحقيق القدرة التنافسية بناءً على دراسة وتخطيط هادف .
- تختلف مداخل الإدارة في التعامل مع الموارد البشرية ، وأفضلها ما يعتبرها شريكاً في المسئولية والإنتاج .

الإطار العام لتنمية الموارد البشرية

تتمثل عملية التنمية البشرية (تنمية الموارد البشرية) في النظام التالي :





تهدف استراتيجية تنمية الموارد البشرية إلى ضمان التوافق بين :

- خصائص ومهارات الأفراد .
- متطلبات الوظائف والأعمال .

- خصائص المناخ ومتطلبات السوق بما يحقق العائد الأمثل من الاستثمار البشري وفقاً للمعادلة :

العائد على الاستثمار البشري = القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية ÷ تكلفة المورد البشري

المدخل الإيجابي لتعظيم العائد على الاستثمار البشري هو إطلاق الطاقات البشرية لتعظيم القيمة المضافة بالنسبة للتكلفة

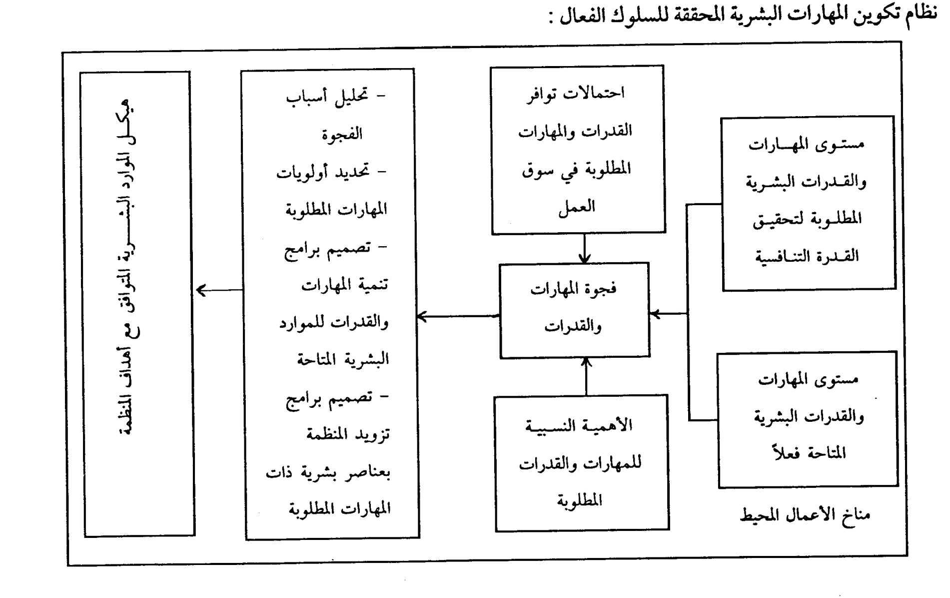
- التركيز على تكوين المعارف والمهارات والقدرات المناسبة .
- التركيز على بناء نظم أداء عالية الكفاءة [إدارة السلوك البشري]. وتحقيق الانسجام بين مطالب الفرد ومطالب المنظمة .
- تخفيض تكلفة الموارد البشرية دون المساس بإنتاجيتهم .

ويبين الشكل التالي النظام المتكامل لتكوين المهارات البشرية.

المهام الأساسية لتطوير استراتيجية تنمية الموارد البشرية :

- البحث عن المداخل الإيجابية لسد الفجوات السالبة [قصور السلوك عن المستهدف] وتعديل أو استثمار الفجوات الإيجابية [تفوق السلوك الفعلي عن المستهدف] .
- تخطيط الأداء [السلوك] البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حاليًا ومستقبلاً .
- تخطيط أساليب وآليات ومحفزات لتعظيم العائد من الاستثمار البشري .
- التوفيق المستمر بين سياسات ونظم الموارد البشرية ، وسياسات ونظم القطاعات الأخرى في المنظمة .

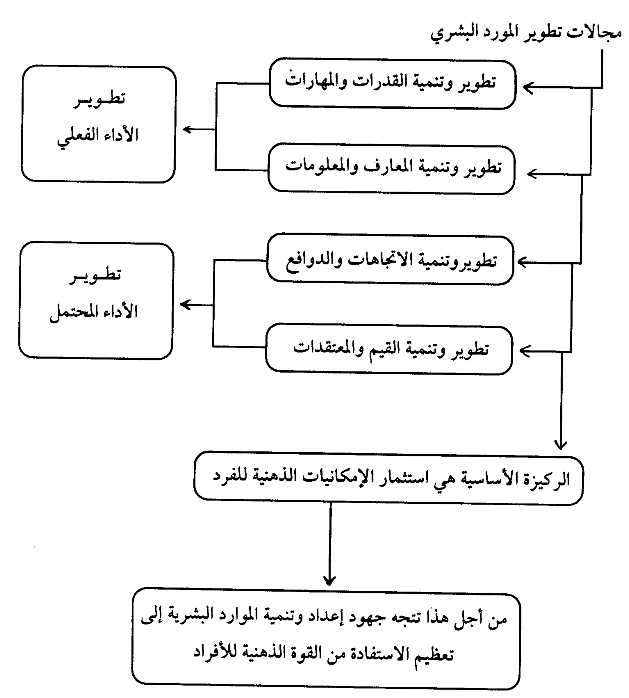
نظام تكوين المهارات البشرية المحققة للسلوك الفعال :



● توفير فرص العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للأفراد في حل مشاكل المنظمة وتطوير أوضاعها واستثمار طاقاتهم الفكرية والذهنية .

ونظرا لأهمية المورد البشري [السلوك الإنساني]

وحيث تستطيع الإدارة التأثير فيه . . . . فإنها تحاول تطويره وتنميته .



خلاصة

تعرض هذه الدراسة لآثار المتغيرات على الإدارة وتركز على ما يلي :

١ - عدم ملاءمة الأفكار والمفاهيم الإدارية السابقة للظروف المعاصرة .

٢ - نتيجة لضخامة الفرص في السوق العالمي ، ووفرة المعلومات وسهولة الاتصالات ، تعددت البدائل أمام المستهلك واشتدت المنافسة بين المنتجين .

٣ - لكي تبقى المنظمة في السوق لابد لها أن تتميز على المنافسين ، ولايتحقق هذا التميز إلا من خلال جهود للبحث والتطوير ؛ لتحقيق قيم ومنافع أعلى للمستهلك بما يؤدي إلى إقباله على التعامل مع المنظمة دون المنافسين .

٤ - لاتنشأ القدرات التنافسية من فراغ ، ولكنها تتكون بفضل العمل الشاق والجهد والابتكار والفعالية ، وجميعها أساسها . . العمل البشري المتميز .

٥ - السلوك الإنساني الفعال والإيجابي هو أهم مصادر تكوين القدرة التنافسية للمنظمة، ومن ثم تتأكد أهمية دراسة السلوك والبحث في السبل السليمة للتأثير فيه بما يحقق أهداف المنظمة .

الوحدة الثانية

حقيقـة الإدارة فى منظمـات الأعمـال



● أهداف الوحدة ومحتوياتها :

تهدف هذه الوحدة إلى تركيز أهم المعلومات والحقائق عن طبيعة الإدارة في منظمات الأعمال ، ومحاولة استخلاص آثار السلوك الإنساني في العملية الإدارية .

وتتناول الوحدة الموضوعات التالية :

- مجموعة التساؤلات الأساسية عن الإدارة .
- مفهوم النظام الإداري .
- علاقة الإدارة بالمجتمع .
- عناصر العملية الإدارية .
- النموذج الفكرى الأساسي لشرح أهمية الإدارة .
- مظاهر الصعوبة في عمل الإدارة .
- المصدر الأساسي لمصاعب الإدارة (التغيير) .
- المأزق الإداري !

الإدارة :

- ما هي ؟
- ما عناصرها ؟
- ما دورها ؟
- ما أهميتها ؟
- ما ملامحها الحالية ؟
- كيف نحكم عليها ؟
- ما أداتها الرئيسية ؟

تلك أسئلة رئيسية يجدر البحث عن إجابات لها حتى يمكن لنا أن نواصل بحثنا عن حقيقة دور السلوك الإنساني في منظمات الأعمال . والسبب أن الإدارة بالدرجة الأولى هي «نشاط إنساني» يقوم به بشر من أجل تحقيق منافع وخدمات لبشر آخرين ، ويعتمدون في إنجاز تلك المهام على مجموعات من البشر لهم مهارات وقدرات واختصاصات متباينة .

فالإدارة إذن

هي العمل الإنساني المنظم الهادف إلى تحقيق نتائج وأهداف قامت من أجلها منظمة الأعمال ، وذلك باستخدام طاقات وإمكانيات العنصر البشري المتاح ، إلى جانب الموارد المادية والمعنوية المكملة للدور البشري . وذلك في ظروف بيئية مادية واجتماعية محددة .

وعناصر الإدارة

- العمل الإنساني المنظم لفئة المديرين .
- الأهداف والنتائج المرغوبة .

- الطاقات والإمكانيات للمورد البشري .
- الموارد المادية والمعنوية .
- البيئة المادية والاجتماعية .

معنى هذا أن دارس الإدارة لا يمكنه تجاهل أيٍّ من تلك العناصر إذا أراد الوصول إلى فهمها بطريقة سليمة .

دور الإدارة

هي العنصر المحرك لباقي العناصر في منظمة الأعمال . ومن ثم هي مصدر القيادة والتوجيه ، وهي وسيلة التنسيق والتكامل ، وأساس الرقابة والتقويم .

النظام الإداري

يمكن التعبير عن «الإدارة» باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتكون من أجزاء ثلاثة رئيسية :

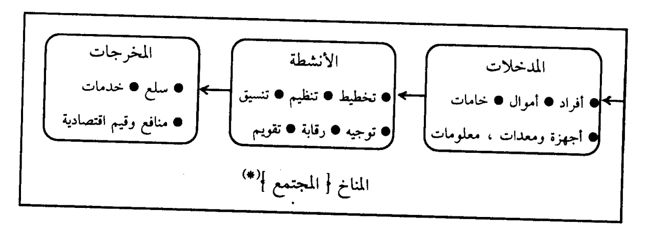
المدخلات هي الموارد والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية التي تعتمد عليها الإدارة وتستخدمها لمباشرة أعمالها وتحقيق الأهداف المرغوبة.

الأنشطة هي العمليات والإجراءات والوظائف التي تقوم بها الإدارة مستخدمة الموارد المتاحة من أجل تحقيق نتائج وأهداف تسعى إليها المنظمة.

المخرجات هي النتائج أو الأهداف التي قامت من أجلها منظمة الأعمال ، وتتحمل الإدارة مسئولية تحقيقها . وتتمثل في النهاية في السلع والخدمات التي تقدم للعملاء في الأسواق ، والعوائد التي تتحقق لأطراف المنظمة من أصحاب رؤوس الأموال والعاملين بها .

يوجد النظام الإداري في بيئة مادية واجتماعية محددة يستمد منها المدخلات ، ويوجه إليها المخرجات .

ويصور الشكل التالي مفهوم النظام الإداري



● إن مسئوليات الإدارة الأساسية بالنسبة لأجزاء النظام الثلاثة تتبلور في :

المدخلات :

● الكشف عن المدخلات المتاحة [والممكنة] .

● توفير الاحتياجات المناسبة .

● توفير المدخلات المناسبة بالجودة المناسبة وفي التوقيت السليم .

● توظيف المدخلات والحصول على أقصى إنتاجية لها .

● صيانة المدخلات وتنميتها [بالنسبة للمدخلات القابلة لإعادة الاستخدام]

الأنشطة :

● تخطيط الأنشطة من حيث التوقيت والأساليب المناسبة .

● توفير المتطلبات المناسبة لتنفيذ الأنشطة حسب البرامج المحددة .

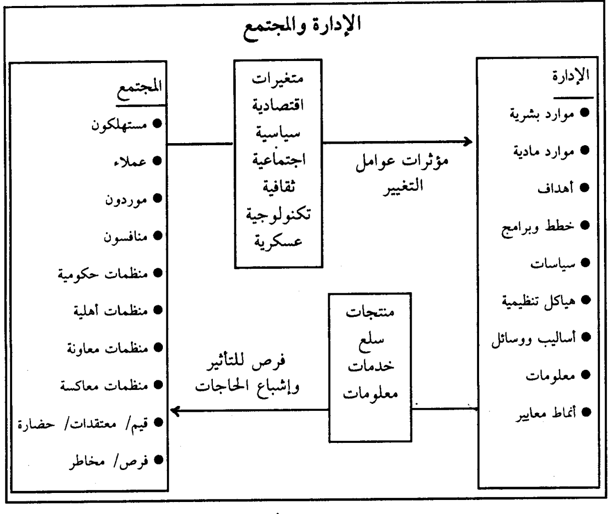
● ضبط حركة الأنشطة لتحقيق التجانس والتوازن بينها .

(*) يمثل المناخ أحد العناصر الأساسية في النظام الإداري وتقوم بينهما علاقات أساسية .

- تقويم الأنشطة والعمل على تصحيح المسار وتطوير الأداء .

المخرجات :

- تحديد المخرجات المستهدفة [التي تحقق رغبات العملاء] .
- تيسير وصول المخرجات إلى الفئات الراغبة فيها [تسويق المخرجات] .
- تطوير وتحسين المخرجات .



هل تبينت العلاقة بين الإدارة والمجتمع ؟ وما أهميتها ؟

النموذج الفكري للإدارة

١ . تحاول الإدارة تحقيق أهداف الربح ، النمو والاستمرار . **الأهداف**

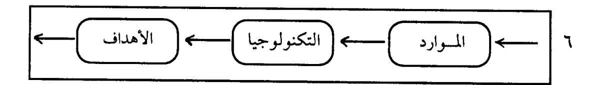
٢ . تعمل الإدارة في إطار محيط تكتسب منه أهدافها ، وتصدر إليه إنتاجها **المناخ**

٣ . تستخدم الإدارة موارد مستمدة من المناخ المحيط . **عملية الإدارة**

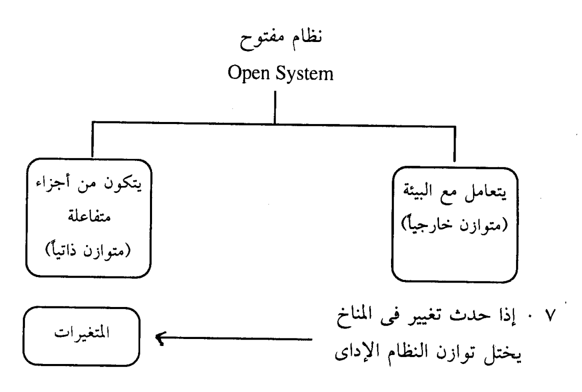
٤ . تعتمد الإدارة على تكنولوجيات **التكنولوجيا**

٥ . يتوقف نجاح الإدارة على توافقها مع المناخ ، وتوافق التكنولوجيا مع المناخ أيضا . **التوافق**

٦



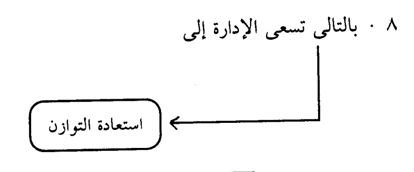
فى الشكل السابق تبدو «الإدارة» على هيئة :



٧ . إذا حدث تغيير فى المناخ يختل توازن النظام الإداى ← **المتغيرات**

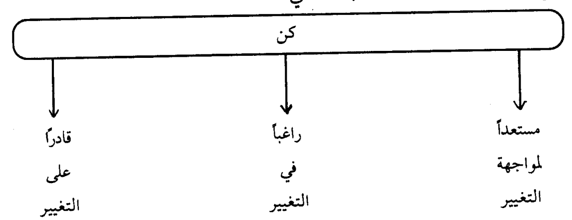
المتغيرات عامل مهم يخل بتوازن النظام الإدارى

٨ . بالتالى تسعى الإدارة إلى



على الإدارة أن تحول التغيير من مشكلة غير مرغوب فيها إلى عنصر إيجابي مستثمر لصالح المنظمة

وتعمل الإدارة الناجحة وفقاً للمبدأ التالي :



أهم مسببات التغيير

- التطور التكنولوجي .
- ضغط السوق من أجل الجودة والتحسين .
- المنافسة .

محاور التغيير

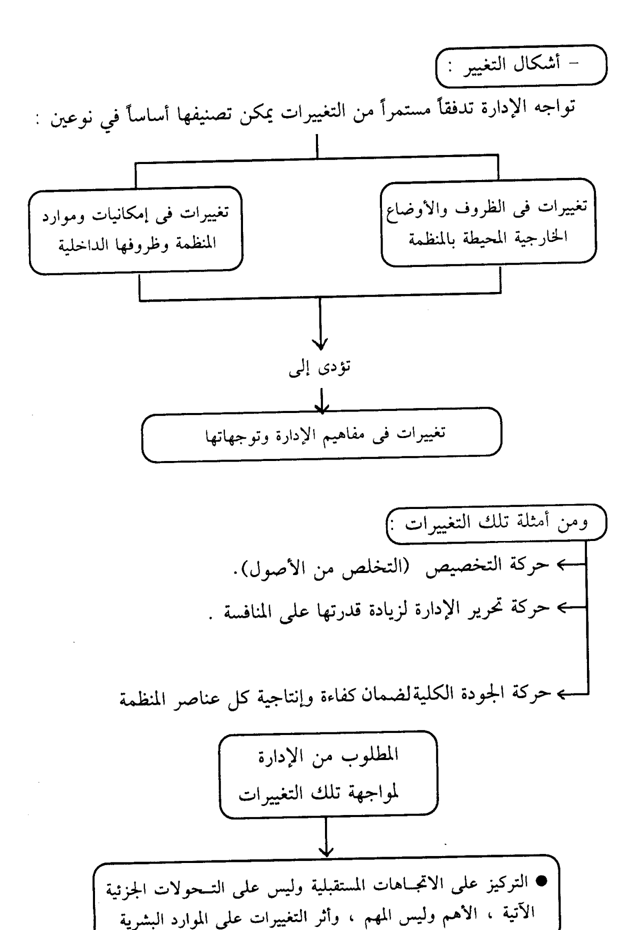
● تحدث المتغيرات على محاور عديدة :

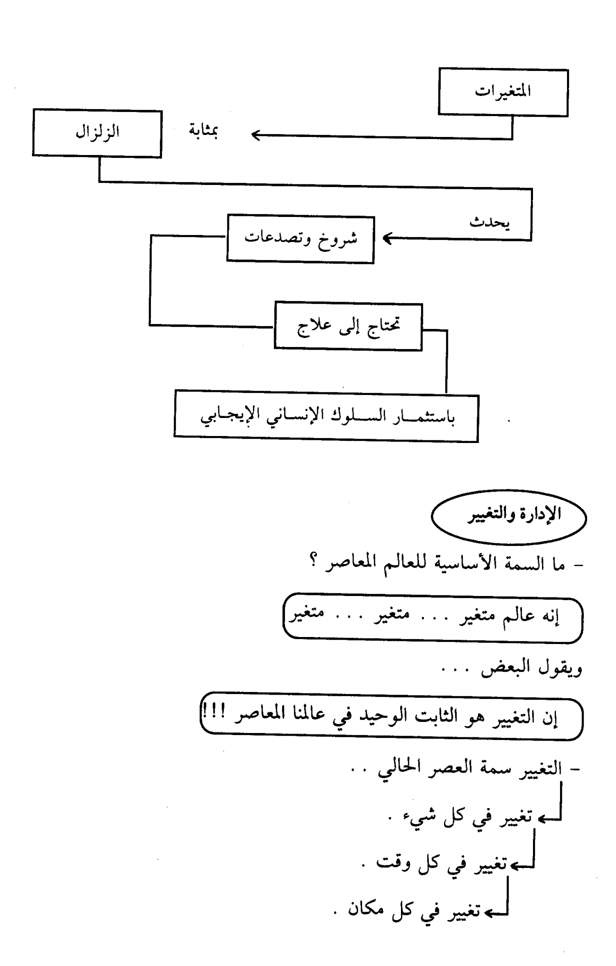
- جغرافية .
- عسكرية .
- اقتصادية .
- سياسية .
- ثقافية .
- علمية .
- تكنولوجية .

أخطر المحاور هي المحور العلمي / التكنولوجي

● تختلف المتغيرات من حيث :

- المجال التأثيري [محلية ، إقليمية ، عالمية] .
- شدة التأثير [شديد - ضعيف] .
- شمول التأثير [شامل - محدود] .
- استمرار التأثير [مستمر - مؤقت] .
- نوع التأثير [إيجابي - سلبي] .
- التكرار [متكررة - غير متكررة] .
- التداخل [متداخلة - مستقلة] .


- أشكال التغيير :
تواجه الإدارة تدفقاً مستمراً من التغييرات يمكن تصنيفها أساساً في نوعين :
تغييرات فى الظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة
تغييرات فى إمكانيات وموارد المنظمة وظروفها الداخلية
تؤدى إلى
تغييرات فى مفاهيم الإدارة وتوجهاتها
ومن أمثلة تلك التغييرات :
حركة التخصيص (التخلص من الأصول).
حركة تحرير الإدارة لزيادة قدرتها على المنافسة .
حركة الجودة الكليةلضمان كفاءة وإنتاجية كل عناصر المنظمة
المطلوب من الإدارة لمواجهة تلك التغييرات
● التركيز على الاتجاهات المستقبلية وليس على التحولات الجزئية الآتية ، الأهم وليس المهم ، وأثر التغييرات على الموارد البشرية



الإدارة والتغيير

- ما السمة الأساسية للعالم المعاصر ؟

إنه عالم متغير . . . متغير . . . متغير

ويقول البعض . . .

إن التغيير هو الثابت الوحيد في عالمنا المعاصر !!!

- التغيير سمة العصر الحالي . .
  - تغيير في كل شيء .
  - تغيير في كل وقت .
  - تغيير في كل مكان .

- التغيير يمس كل عناصر الإدارة ، ويؤثر في جميع المجالات بمنظمة الأعمال .
  - ← السوق الذي تعمل فيه .
  - ← المستهلك الذي تتعامل معه .
  - ← المواد ، الموارد ، البشر .
  - ← الأساليب والنظم .

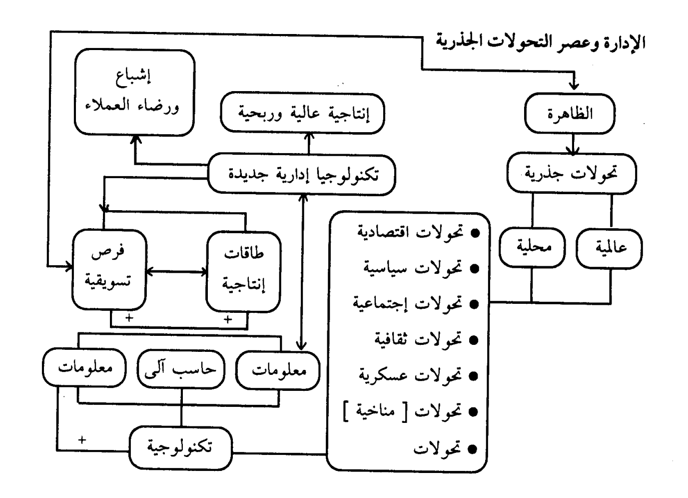
- التغيير يمثل فرصة ومشكلة للإدارة :

فرصة

← حيث يتيح إمكانيات وأساليب وطاقات وموارد لم تكن ممكنة من قبل . . .

مشكلة

← حيث يحدث تحولاً عن السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة ، أو يظهر منافسون أقوياء ، أو يجعل الأساليب والإمكانيات الحالية مستهلكة ومتقادمة .



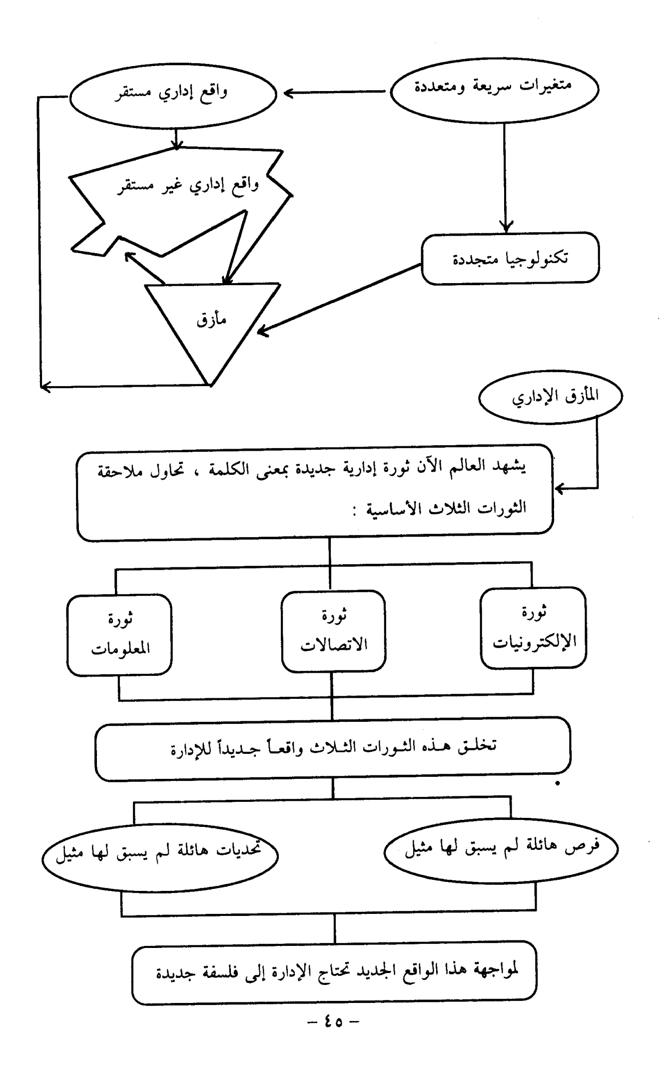
تغيير كل شيء حول الإدارة :

← التحول من التعامل في أسواق مغلقة (محمية) تتمتع فيها الإدارة بالأمن والاستقرار . . . إلى أسواق مفتوحة يتصارع فيها المتنافسون .

← التحول من حالة التأكد النسبي (الاطمئنان إلى النتائج) . . . إلى حالة من عدم التأكد والمخاطرة .

← التحول من الأساليب والأنماط المتحفظة (المجربة) إلى الأساليب والأنماط المرنة والمتطورة باستمرار .

لذلك تواجه الإدارة في منظمة الأعمال مأزقاً مستمراً .


متغيرات سريعة ومتعددة
واقع إداري مستقر
واقع إداري غير مستقر
تكنولوجيا متجددة
مأزق
المأزق الإداري
يشهد العالم الآن ثورة إدارية جديدة بمعنى الكلمة ، تحاول ملاحقة الثورات الثلاث الأساسية :
ثورة الإلكترونيات
ثورة الاتصالات
ثورة المعلومات
تخلق هذه الثورات الثلاث واقعاً جديداً للإدارة
فرص هائلة لم يسبق لها مثيل
تحديات هائلة لم يسبق لها مثيل
لمواجهة هذا الواقع الجديد تحتاج الإدارة إلى فلسفة جديدة

استنتاج

- الإدارة هي فن التعامل مع التغيير .
- وظيفة الإدارة الرئيسية هى «إدارة التغيير» .
- التغيير لا يتم فجـأة . . . ولكن يحدث على مدى فترة من الزمن ، ومن ثم فإن التغـيير في حقيقـته هو تحولات تتراكم عبر الزمن ثم تبـدو فجأة وكأنها وليدة اللحظة .

المنطق الأساسي في إدارة التغيير

- الكشف عن الفرص والإعداد لاستثمارها .
- الكشف عن المعوقات والإعداد لتفاديها [أو التعامل معها] .
- الكشف عن نقاط القوة والعمل على توظيفها وتنميتها .
- الكشف عن نقاط الضعف والعمل على التخفيف منها أو علاجها .

الإدارة تعمل على استعادة التوازن .

خلاصة

· الإدارة وظيفة أساسية في العصر الحديث ، إذ تلعب الدور الأساسي في توظيف موارد المجتمع واسـتثمار إمكانياته المختلفة لتحـقيق السلع والخدمات التي يحتاجها أفراد المجتمع .

الإدارة هي النشـاط الإنساني المخـتص بتـوظيف الموارد المادية والبشـرية والمعنوية المتاحـة ، والعمل على تنميـتها والحفـاظ عليها من أجل تحـقيق الأهداف التي يرغبها المجتمع ، مع الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة .

● **والإدارة نظام متكامل ذاتياً ومتفاعل مع المناخ المحيط .**

· ومهمــة الإدارة الأســاسية هي . . تحـقيق الأهداف التي تسعى إليهــا المنظمة [المنشأة ، الشركة . . .] .

· وفي سبيل ذلك تباشر الإدارة أنشطة [تبذل جهداً وتنفق وقتاً ومالاً . . .] ، مستخدمة في ذلك الموارد المتاحة .

· **مشكلة الإدارة الأساسية أن تعمل على تحقيق نوعين من التوازن :**

· التوازن الذاتي [أي توازن [تجانس] المخرجات مع الأنشطة والمدخلات] .

· التوازن الخارجي [أي التوازن بين المنظمة وبين المناخ المحيط] .

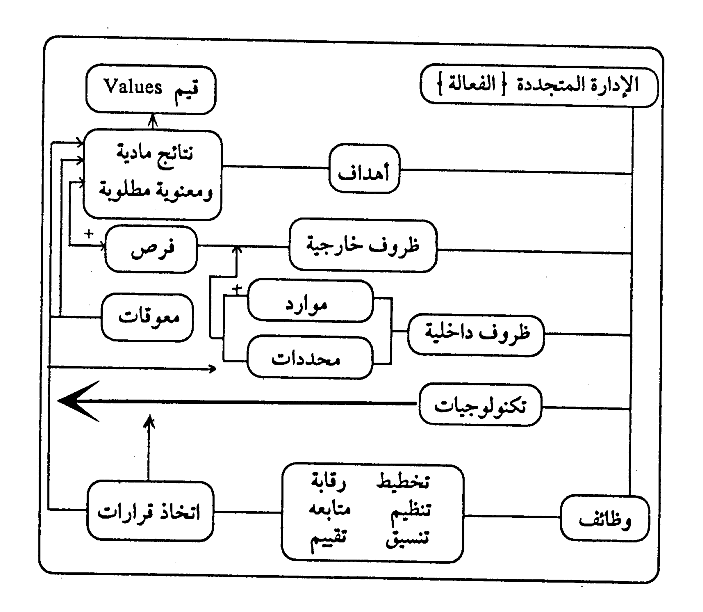
· **القاسم المشترك في عمل الإدارة ... هو اتخاذ القرارات**

· فإن مــا تصل إليه الإدارة من مفــاهيم ، أفكار ، أهداف ، خطط ، برامج ، تنظيمات . . . . إنما يتبلور في النهاية في مـجموعة من القرارات [الاختيارات من بين البدائل المتاحة] .

· تواجه الإدارة حــالات متــعددة من المتـغيــرات ، وتعمل الإدارة أساســاً على مواجهتها من خلال العمل المنظم . إن إدارة التغيير هى اهتمام رئيسي للإدارة في منظمة الأعمال الحديثة .

- وظائف يجب مباشرتها في تكامل وانسجام .
- توقعات ومطالب وضغوط [من مصادر مختلفة] .
- مستويات علمية وتكنولوجية متطورة باستمرار وآخذة في التعقيد .

> تلك هي العناصر التي يتكون منهــا عمل الإدارة . ومنها يمكن استنتاج أهمية العنصر البشري . فالإنسان وراء كل خاصية من تلك الخـصائص ، والإنســان أداة الإدارة الحقـيقـية لمواجـهة التوقعات والمتغيرات.



أهم مظاهر الصعوبة في عمل الإدارة

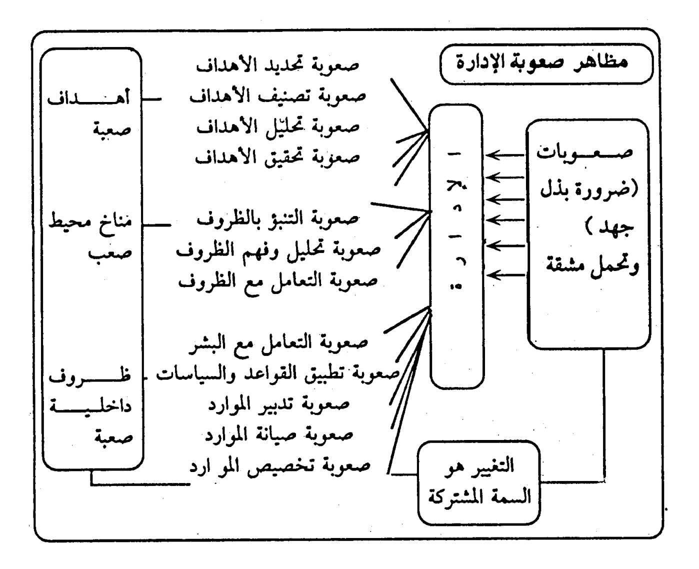
- صعوبة تحديد الأهداف والمحافظة على مستوى ما تحقق منها.
- صعوبة الظروف الخارجية .
- صعوبة الحصول على الموارد والإمكانيات وضمان استمرارها.
- صعوبة ملاحقة التطورات العلمية والتكنولوجية .
- صعوبة فهم وتفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به . وكذا صعوبة التحكم فيه والسيطرة عليه !!

من كل ما سبق يتضح أن الإدارة هي مهنة المهام الصعبة :

- السبب الرئيسي [التغيير]

∴ المهمة الأساسية للإدارة .. هي إدارة التغيير

وفي حقيقة الأمر إذا تأملنا قليلاً نكتشف أن الإنسان هو مصدر التغيير الأساسي سواء كان إيجابياً أم سلبياً . وكذلك تصبح المهمة الرئيسية للإدارة هي محاولة السيطرة على السلوك الإنساني من أجل ضمان تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.



أسئلة وتدريبات

١ . الإدارة نشاط إنساني هادف . ما رأيك في صحة هذه العبارة ؟ وما أهم الأسباب التي تدفع الإدارة عادة للاهتمام بالجانب الإنساني؟

٢ . تتكون الإدارة من عدة عناصر متفاعلة ومتداخلة . اعرض هذه العناصر مع توضيح العنصر الأكثر أهمية من وجهة نظرك.

٣ . تتخذ الإدارة شكل النظام المفتوح . ما هي أجزاء النظام الإداري ؟ وماهي أهمية هذا المفهوم في تفسير وتوجيه عمل الإدارة ؟

٤ . « الإدارة ظاهرة مجتمعية تنشأ في إطار المجتمع وتعمل في حدود ما يتوافر له من فرص وإمكانيات » علق على هذه العبارة.

٥ . تخل المتغيرات بتوازن الإدارة ، وبالتالي تسعى إلى استعادة هذا التوازن بأساليب مختلفة. بدراستك لمفهوم النظام الإداري ، ما الوسائل المتاحة للإدارة كي تستعيد توازن النظام ؟

٦ . « تمثل المتغيرات فرصة للإدارة وأيضا مشكلة »

علق على هذه العبارة.

٧ . الإدارة مهنة المهام الصعبة . لماذا ؟

٨ . « المهمة الحقيقية للإدارة الحديثة هي إدارة التغيير »

علق على هذه العبارة.

الوحدة الثالثة

الملامح العامة للإدارة الجديدة



● أهداف الوحدة ومحتوياتها :

تتـعلق هذه الوحدة الدراسـية بـعرض أهم السـمات التي تميـز « الإدارة الجديدة » التـي تطورت في السنوات الأخيـرة بفعل المتـغيرات الهـائلة التي وقعت في العالم من سيـاسية واقتصادية إلى طفرات تكنولوجـية ومبتكرات علمية غير مسبوقـة . والعنصر الأساسي الذي تبرزه هذه السمات هو أهمية المورد البـشري سـواء كان في شكل « العـملاء » أو الموردين » أو « أفـراد الإدارة » في منظمـة الأعمـال ، أم العـمال العـاديين في مـختلف مـواقع العمل. إن الإدارة الجديدة بشكل أساسي هي « إدارة تؤمن بالإنسان ».

وتتناول الوحدة الموضوعات التالية :

- ملامح الإدارة الجديدة.
- أساسيات الإدارة الإيجابية.
- نموذج الإدارة الجديدة.
- تأثير المتغيرات في عمل الإدارة.
- أساليب تعامل الإدارة مع المتغيرات.
- أدوات الإدارة في مواجهة المتغيرات.

إن الأخذ بالمنطلقات الفكرية الأساسية للإدارة المعاصرة والتعامل الإيجابي مع تطورات التكنولوجيا الجديدة والمتجددة والإستيعاب السليم لمنطق اقتصاديات السوق وعالمية النشاط الاقتصادي ، كل ذلك أنتج إدارة نشطة فعالة تتصف بالملامح الأساسية الآتية :

- تسعى إلى التميز والتفوق
  IN SEARCH OF EXCELLENCE

- تستوعب التكنولوجيا وتستثمر طاقاتها الخلاقة
  TECHNOLOGY ORIENTED

- تسعى إلى إرضاء العميل وكسب تعامله المتكرر
  CUSTOMER ORIENTED

- تعمل على اختيار الأسواق بعناية
  MARKET NICHE

- تسعى إلى التغيير وتستشرف المستقبل
  FUTURE ORIENTED

- تعمل على تنمية الإبداع والإبتكار
  INNOVATIVE & CREATIVE

- تؤمن بالإنسان وتوظف طاقته الفكرية
  HUMAN RESOURCES BASED

- تتصف بالحركية والديناميكية وتأخذ بالمرونة وسرعة التكيف
  DYNAMIC, FLEXIBLE, ADAPTIVE

· ترى الأمور في كلياتها وشمولها ولا تستغرقها الجزئيات والتفاصيل ولا تصرفها عن الهدف .

INTEGRATIVE AND GOAL ORIENTED

· تستخدم تكنولوجيا المعلومات إلى الحد الأقصى وتتبع النمط اللامركزي مع ترابط الكيانات في منظومة متفاعلة .

HIGHLY DECENTRALIZED BUT NETWORKED

· تستخدم منطق فرق وجماعات العمل المرنة وتتيح الفرص للمشاركة الفعالة للموارد البشرية .

PARTICIPATIVE & TEAMWORKING

· متحررة من القيود والمفاهيم التقليدية من حيث الزمان والمكان والمادة

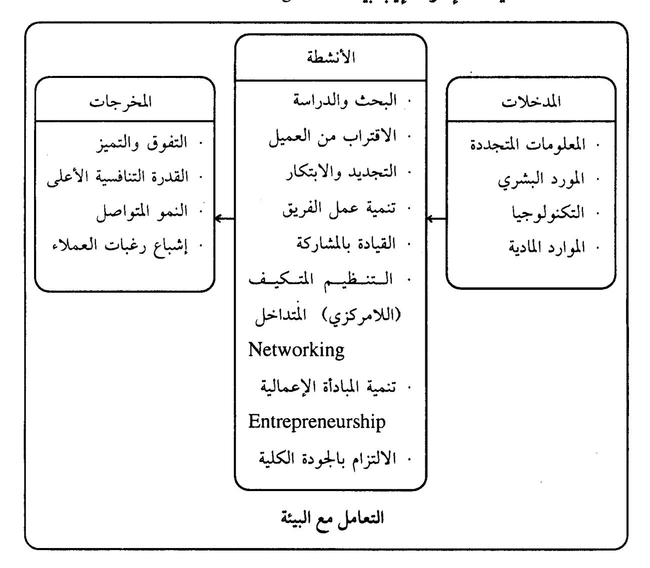
ANY TME, ANY PLACE, NO MATTER

· منتبهة ويقظة وقادرة على سرعة تحويل الموارد بحسب الظروف

ALERT AND FLXIBLY RESOURCED

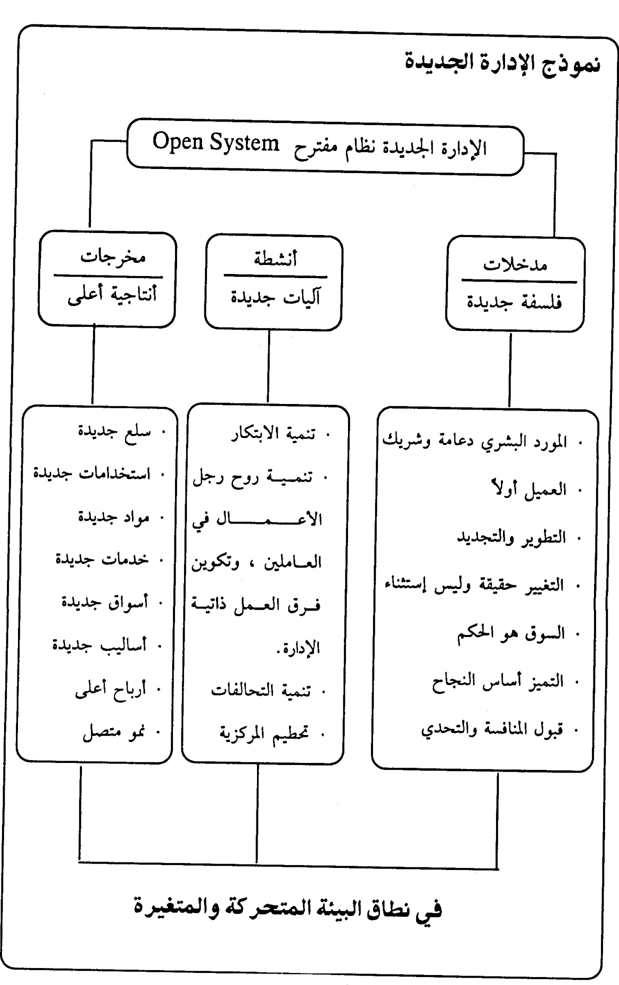
الإدارة الجديدة . . إدارة إنسانية

بالدرجة الأولى ، عمادها المورد البشري

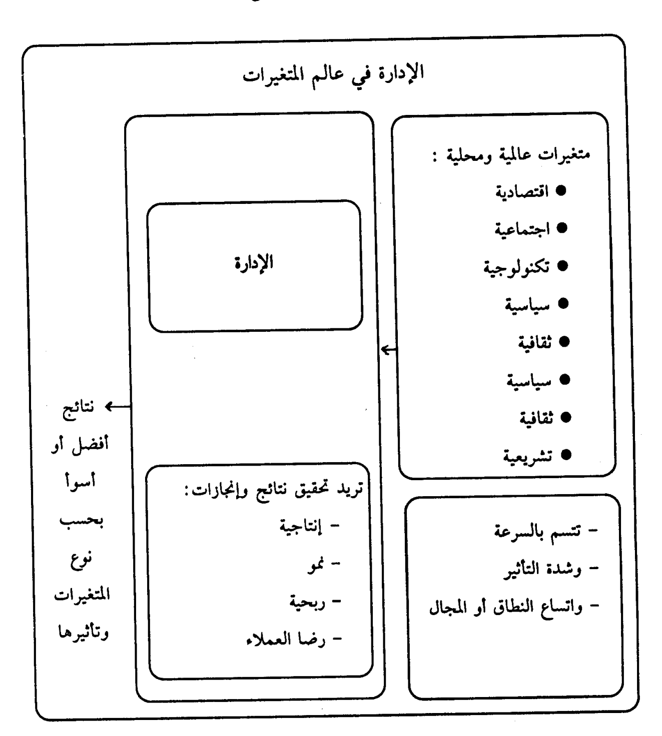


وقد جـاء التطور في الفكر الإداري وأساليب عمل الإدارة المعـاصرة نتيـجة لتأثير كثير من المتغيرات الاقتصادية والسياسـية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية التي تسارعت وتعاظمت خلال السنوات العشر الأخيرة .

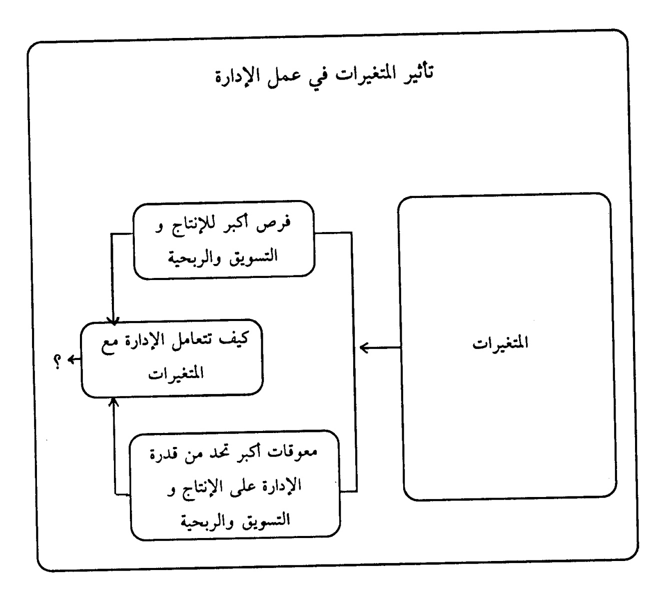
ويوضح الشكل التـالي نموذج الإدارة الجـديدة ، كمـا تصور اللوحـات في الصفحات التالية واقع الإدارة المعاصرة وانعكاسات المتغيرات عليها:


نموذج الإدارة الجديدة
الإدارة الجديدة نظام مفترح Open System
مدخلات
فلسفة جديدة
أنشطة
آليات جديدة
مخرجات
أنتاجية أعلى
· المورد البشري دعامة وشريك
· العميل أولاً
· التطوير والتجديد
· التغيير حقيقة وليس إستثناء
· السوق هو الحكم
· التميز أساس النجاح
· قبول المنافسة والتحدي
· تنمية الابتكار
· تنمية روح رجل الأعمال في العاملين ، وتكوين فرق العمل ذاتية الإدارة.
· تنمية التحالفات
· تحطيم المركزية
· سلع جديدة
· استخدامات جديدة
· مواد جديدة
· خدمات جديدة
· أسواق جديدة
· أساليب جديدة
· أرباح أعلى
· نمو متصل
في نطاق البيئة المتحركة والمتغيرة

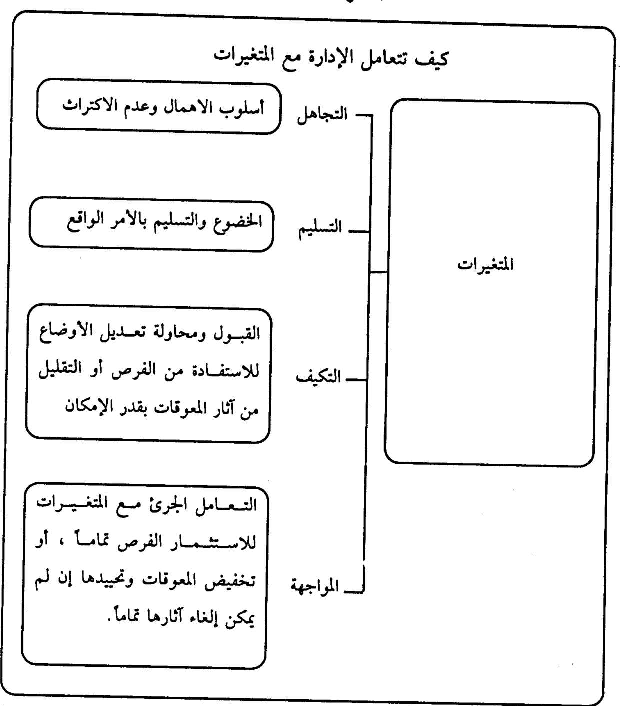
(اللوحة الأولى)



(اللوحة الثانية)



(اللوحة الثالثة)



●● أى الأساليب أفضل من حيث قدرتها على تحقيق أهداف الإدارة ؟

●● المواجهة [السبيل الأفضل]

●● التكيف [أضعف الإيمان].

●● التسليم[خصير].

●● التجاهل [خصير جداً على الإدارة].

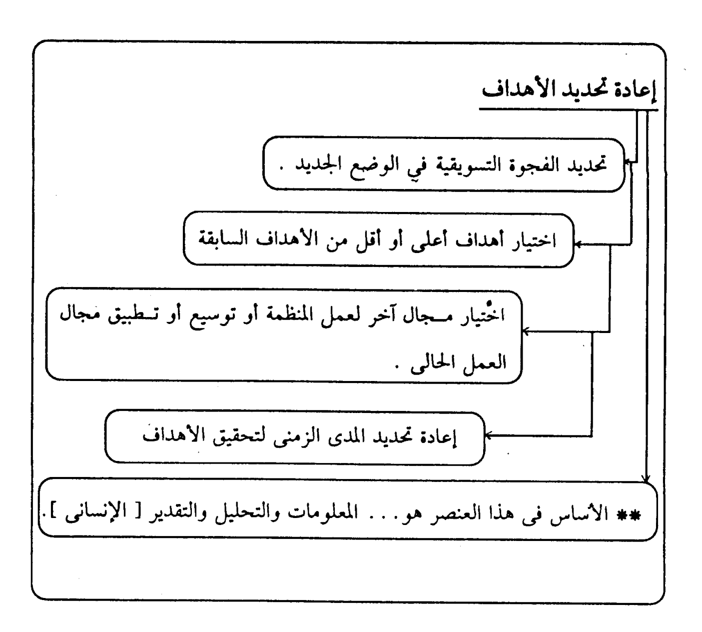
(اللوحة الرابعة)

أدوات الإدارة فى مواجهة المتغيرات

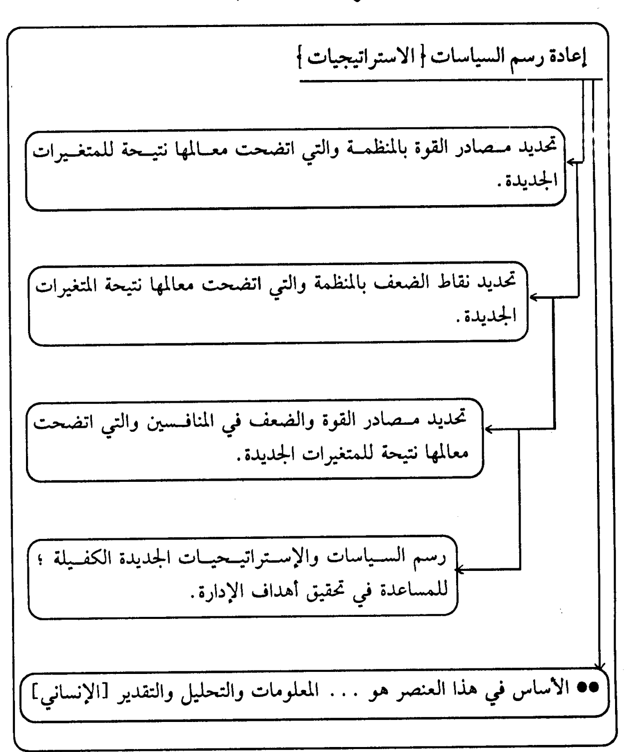
عادة تلجـأ الإدارة في مواجـهتهـا للمتغـيرات إلى أي من الأدوات التـالية [بعضها أو كلها] :

- إعادة تحديد الأهداف .
- إعادة رسم السياسات (الاستراتيجيات) .
- إعادة صياغة البرامج والخطط .
- إعادة «التنظيم» .
- التطوير والابتكار .
- إستخدام محفزات [وسائل ترويجية مختلفة] .
- تطوير وتنمية التكنولوجيات المستخدمة [أساليب العمل] .
- تطوير وتحديث الإمكانيات المادية [الأجهزة والمعدات والمبانى . .]
- تطوير وتنمية المورد البشري .

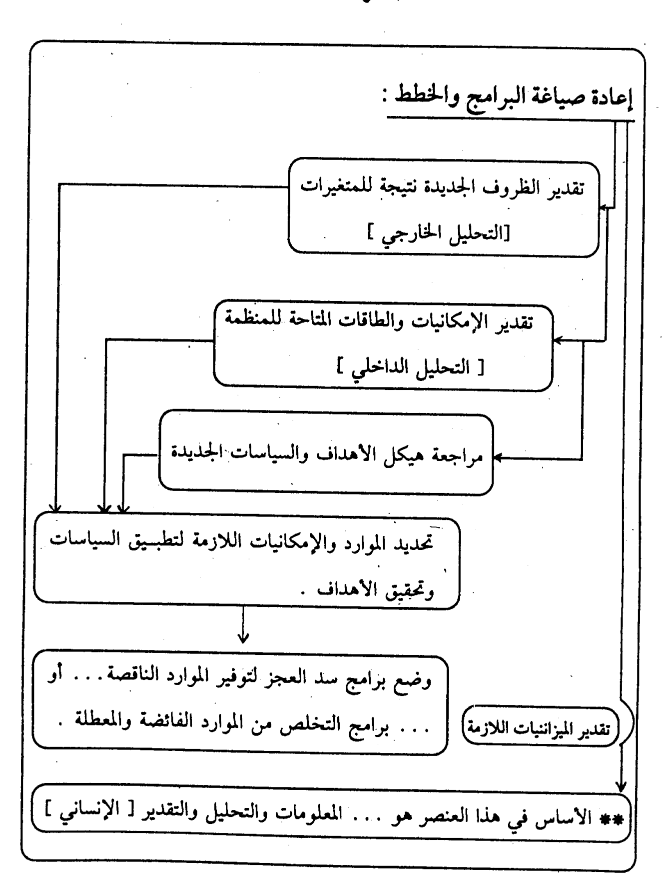
(اللوحة الخامسة)



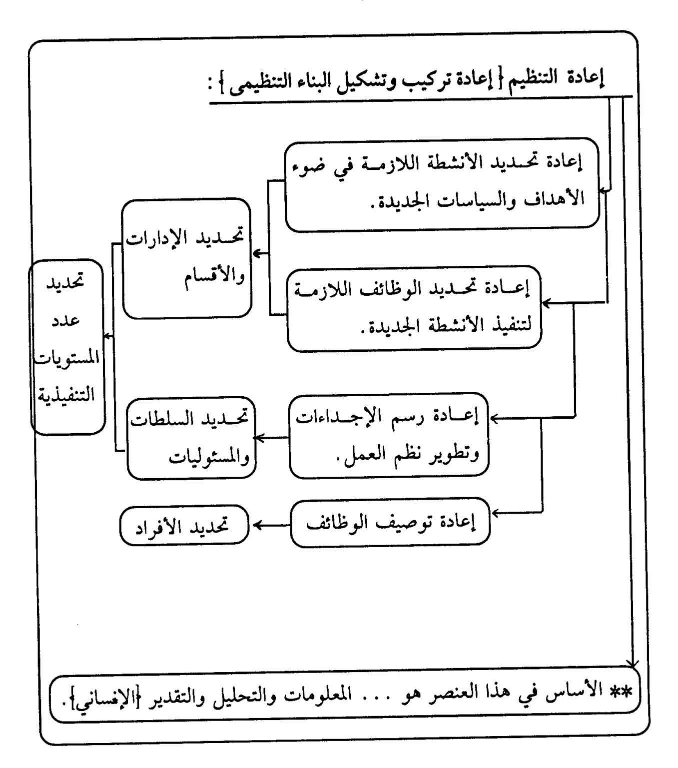
(اللوحة السادسة)



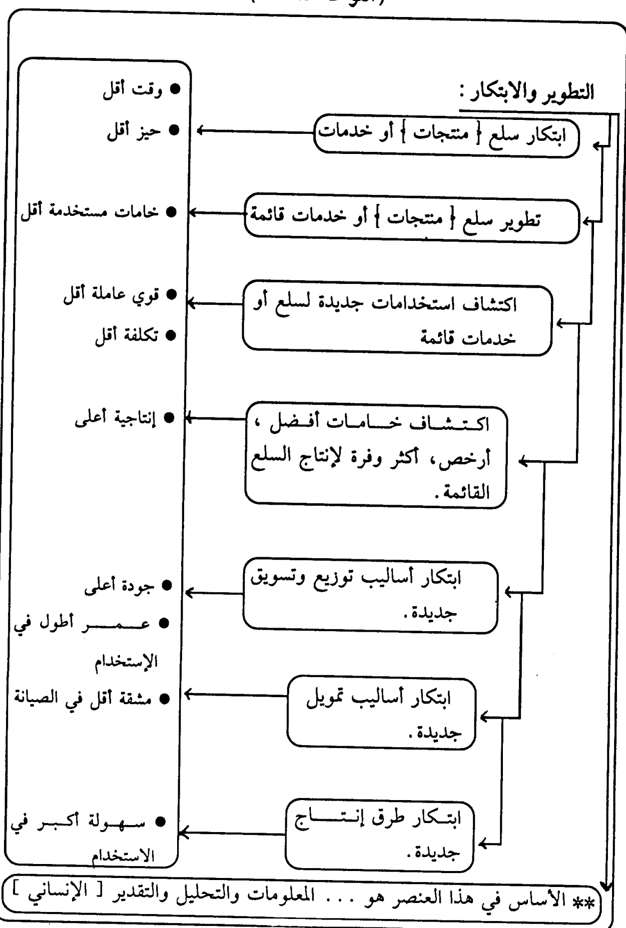
(اللوحة السابعة)



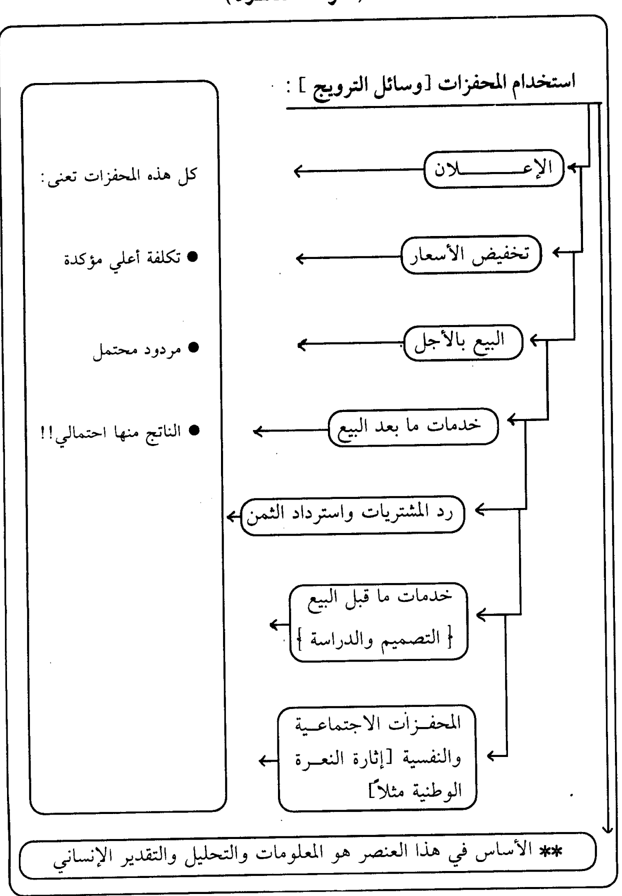
(اللوحة الثامنة)



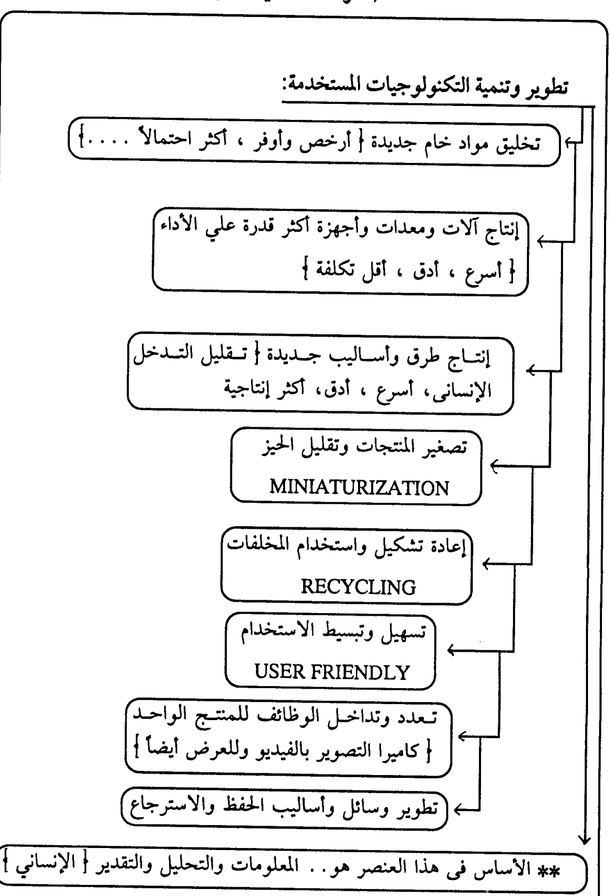
(اللوحة التاسعة)



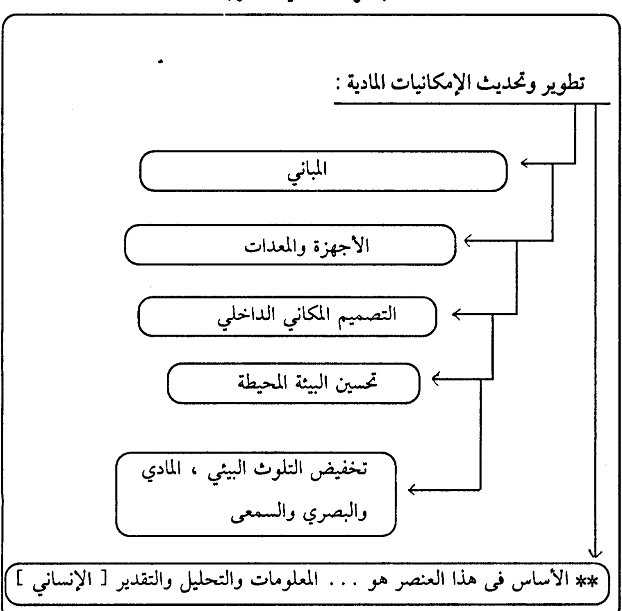
(اللوحة العاشرة)



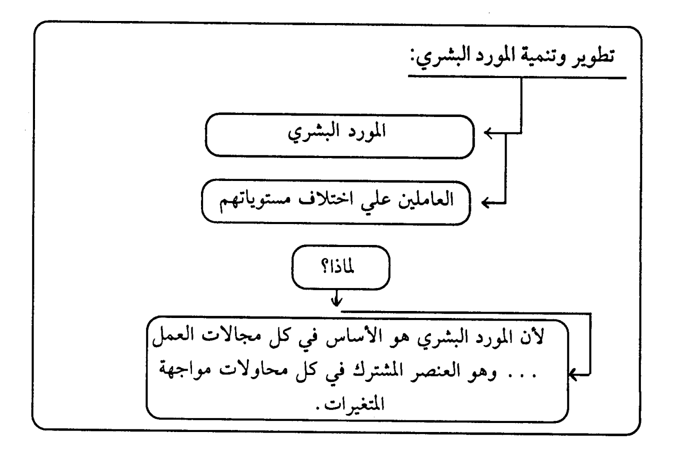
(اللوحة الحادية عشر)



(اللوحة الثانية عشر)

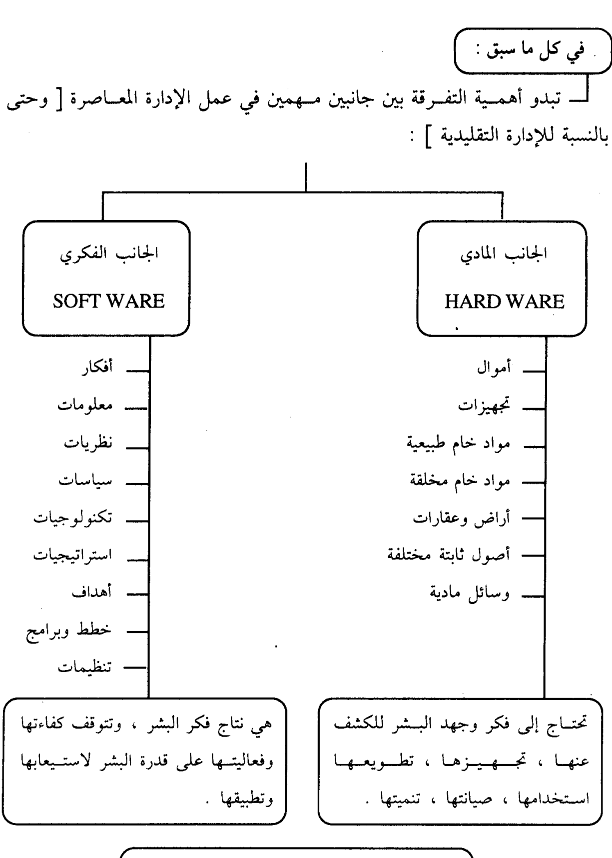


(اللوحة الثالثة عشر)



في كل ما سبق :

– تبدو أهمـية التفـرقة بين جانبين مـهمين في عمل الإدارة المعـاصرة [وحتى بالنسبة للإدارة التقليدية] :



الفكر الإنساني هو المورد الحقيقي للإدارة !!

خلاصة :

- الإدارة الجديدة إنسانية بالدرجة الأولى ، أي عـمادها وأداتها الرئيسية هو المورد البشري .
- تتفوق الإدارة الجديدة [الإيجابية] بتوظيفها المتميز للمعلومات، والبشر، والتكنولوجيـا إلى جانب ما يتاح لهـا من موارد مادية لإنتاج مـا يحقق رغبات العملاء من سلع وخدمات .
- الإدارة الجديدة نظام مـفتوح مدخلاته فـلسفة إدارية جديدة ومـتحررة ، وآلياته تركـز بالدرجة الأولى على الإنسـان وإطلاق طاقاته الإبداعـية ، ومخرجاته إنتاجية أعلى ومنافع لكل المشاركين في منظمة الأعمال ومنهم العملاء .
- تتعامل الإدارة مع المتغيرات بأساليب مختلفة ، ذلك لاستثمار ما ينشأ من فـرص وتجنب مـا يـبـدو من مـخـاطر . وأفـضل تلـك الأسـاليب هو «المواجهة» . وأسوأها تجاهل المتغيرات .
- تعتمد الإدارة على أدوات ومداخل مختلفة لمواجهة المتغيرات أهمها تطوير وتنميـة المورد البشري وتوظيف طاقـاته بشكل إيجابي، وخاصـة قدراته الفكرية [الذهنية].

أسئلة وموضوعات للمناقشة :

١ - يقول البعض : إن التطور التكنولوجي الهـائل الذي يشهده العالم الآن يقلل إلى حد بعيد من تأثيـر سلوك العاملين في المنظمة على الإنتاج ، ومن ثم فإن مشكلة إدارة المنظمـات الحديثة أبسط كثيـراً مما كانت عليه سابقاً . ما رأيك ؟

٢ - تتكون الإدارة في أي منظمة من مستويات ثلاثة ، هي الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، والإدارة التنـفـيذيـة (الأدنى) ، وتقـول نظريات الإدارة التـقليـدية : إن نمط العـلاقات الأسـاسي بين هذه المستـويات الثـلاثة هو أن تتدفق القـرارات والأوامـر والتوجـيهـات من المستـوى الأعلى إلى الأوسط فالأدنى ، بينما تصعد من الأدنى إلى الأوسط ثم الأعلى التقارير والمعلومات والشكاوى وقليل من المقترحات والأفكار.

ما رأيك في هذا المفهوم في ضوء دراستك للعلوم السلوكية ؟

٣ - اخـتلفت - ولا تزال - مـدارس الإدارة الفكرية ، فمـنها من يصـور العملية الإدارية على أنها سلسلة متـعاقبة من الوظائف (ما هي ؟) ، ومنهم من يراها في الأساس عملية اتخـاذ قرارات ، بينما يروج أنصار المدخل الإنساني في الإدارة أنها بالدرجة الأولي عملية تعامل مع البشر وإقامة عـلاقات إنسانية معـهم . فأي الآراء يتفق مع حقيـقة الأمر في رأيك ؟

٤ - تعمل الإدارة فـي ظل قيود تجعلها غـير قادرة على تحقيق كل ما تريد ، أو قد تمنعها فـي أحيان من اتخاذ قرارات وتحركات مـعينة . ما هي في رأيك أهم القيـود الضاغطة على الإدارة في العادة ، وما مـصادرها ، وكيف تتعامل معها الإدارة ؟

٥ - لم تعد «الإدارة» عمليـة اجتهادية يبـرع فيها أصحـاب الذكاء العالي أو

«الموهوبون» كما كان يشاع سابقاً ، ولكنها الآن عملية علمية لها مبادئ وأسس ، ووسائل وأدوات تحتاج إلى دراسة وتعليم وتدريب . ناقش هذه القضية مبيناً تأثيرها على أسلوب المنظمات الحديثة في اختيار وإعداد المديرين .

٦ - من المدير الناجح ؟ وما معايير الحكم على نجاح المدير ؟ سؤالان يثيران كثيراً من الجدل والنقاش في محيط مدارس الإدارة الفكرية . هل لديك إجابة ؟

٧ - تطورت مفاهيم ونظريات الإدارة عبر سنوات طويلة ، ولكن يمكن القول : إن محل التطوير الرئيسي في مفاهيم الإدارة كان هو نظرتها إلى الإنسان وأسلوب التعامل مع السلوك الإنساني في مواقع العمل . ناقش هذه القضية موضحا موقف الإدارة المصرية الآن منها .

٨ - تهدف الجامعات ومؤسسات التعليم المختلفة إلى تزويد الطلاب بكم هائل من المعلومات والمعارف والمفاهيم في مختلف فروع التخصص العملي ، ولكن يدعي البعض أن ما يحتاجه الفرد لكي ينجح في حياته العملية (في العمل) هو أن تكون لديه مهارات وقدرات يستخدمها في حل مشاكل العمل ، وهي أمور لا يوفرها التعليم في الجامعات وغيرها .

ناقش هذه القضية من زاوية تأثيرها على منطق الإدارة في محاولة حل مشكلة خريجي الجامعات الباحثين عن عمل

الوحدة الرابعة

منظمة الأعمال .. نظام متكامل



• أهداف الوحدة ومحتوياتها :

تهدف هذه الوحدة إلى شرح مفهوم منظمة الأعمال باعتبارها نظاماً متكاملاً ، وتبرز أهمية المنظمة حيث إنها الوعاء الذي يتم داخله تفاعل عناصر الإنتاج المختلفة ومنها المورد البشري ، أي هي الإطار الذي يعمل السلوك الإنساني بداخله يؤثر فيه ويتأثر به . فالمنظمة في حد ذاتها كيان ديناميكي متطور ومتفاعل مع السلوك الإنساني .

وتتضمن الوحدة الموضوعات التالية :

- معنى المنظمة .
- عناصر المنظمة .
- المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً .
- أهمية منظمة الأعمال في المجتمع الحديث .
- العوامل المحددة لكفاءة المنظمات .
- منظمة الأعمال في المستقبل .
- عناصر المنظمة الفعالة .

معنى المنظمة

المنظمة Organization هي كـيان مـعنوي يتكون في الأساس من اجـتمـاع مجمـوعة من البشر (اثنين أو أكثـر) للقيام بأنشطة تهدف إلى تحـقيق نتائج ومنافع مشتركة يفيد منها هؤلاء البشر بشكل مباشر (أو غير مباشر) .

والمنظمة بهذا المعنى توجد في مختلف مجالات الحياة في المجتمع المعاصر ، فهناك منظمـات سياسـية (الأحزاب والجـماعات الـسياسـية المختلفـة) ، منظمات اجتمـاعية (الجمـعيات الخيـرية) ، منظمات ثقافيـة وتعليمية (المدارس والجـامعات ومراكـز البـحث العلمي) . . وهكذا في كل مجـالات الإنتاج والخـدمات تـوجد المنظمات .

وفي مجال الأعـمال (الاقتصاد) تلعب المنظمات الدور الرئيـسي سواء كانت صغيرة الحجم أو كبيرة ، وسواء كانت مملوكة للدولة (قطاع عام) أو مملوكة للأفراد (قطاع خاص) . وهي تبـاشر أنشطة مهمـة في حقول الإنتـاج الصناعي ، الإنتاج الزراعي ، التـجارة والتـمويل ، النقـل والمواصلات والتـسويق وأعـمال التـوزيع المختلفة ، وكذا في مجالات الخدمات (أعـمال الإعلان ، والبحوث والاستشارات والتدريب وغيرها) .

يمكن الاتفاق على أن المجتمع الحديث يقوم أساساً على المنظمات

عناصر المنظمة

تتشكل المنظمة عادة من العناصر التالية :

١ . الأهداف والغايات التي قامت من أجلها .

٢ . الاستراتيجيات والخطط والبرامج

٣ . السياسات وقواعد العمل

٤ . الهيكل (البناء) التنظيـمي الذي يحدد الاختصاصـات والعلاقات بين أجزاء المنظمة .

٥ . النظم والأساليب والإجراءات التي تتبع في تنفيذ أعمال المنظمة .

٦ . المواد والخامات والموارد المادية المختلفة (المباني ، الأجهزة ، المعدات).

٧ . الأموال (المملوكة للمنظمة أو المقترضة).

٨ . الأفراد (العنصر البشري).

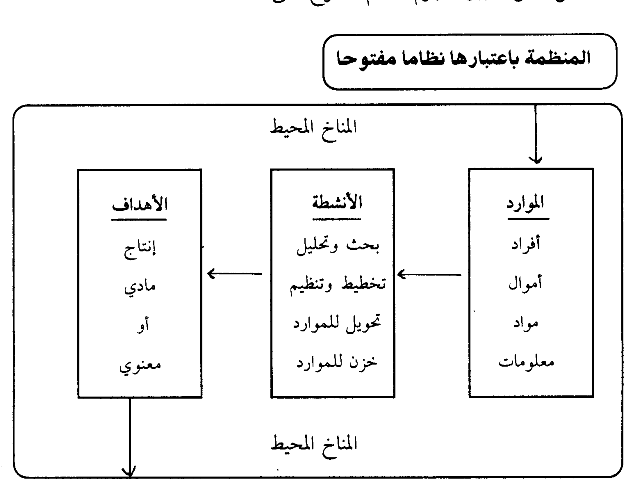
٩ . المعلومات

١٠ . المستويات التكنولوجية المستخدمة .

١١ . المناخ المحيط.

ماأهم تلك العناصر على الإطلاق فى رأيك؟

هل يمكن تطبيق مفهوم النظام المفتوح على المنظمة ؟



أهمية منظمات الأعمال في المجتمع الحديث :

١ . استثمار الموارد المتاحة وتنمية مصادر جديدة للطاقة.

٢ . إدارة عمليات إنتاج الثروة القومية والحفاظ عليها وتنميتها.

٣ . تعتبر المنظمات المستخدم الأساسي لقوة العمل في المجتمع.

٤ . تمارس المنظمات تأثيراً مهماً في حياة المجتمع من النواحي الاقتصادية والسياسية والثقافية.

العوامل المحددة لكفاءة المنظمات :

تتوقف كفاءة المنظمة على عاملين أساسيين

العامل الأول

التكوين الداخلي للمنظمة ونوعيات الموارد المتاحة لها

العامل الثاني

الظروف المناخية المحيطة بالمنظمة.

مصادر الكفاءة الذاتية لمنظمة الأعمال (الكفاءة الداخلية)

١ . دقة تحديد الأهداف والغايات وسلامة الاستراتيجيات والخطط والبرامج .

٢ . حسن تحديد الاحتياجات من الموارد والدقة في تدبيرها والحفاظ عليها .

٣ . سلامة وواقعية النظم والسياسات والأساليب المستخدمة ودقة تنفيذها .

٤ . واقعية الهيكل التنظيمي ومناسبته لظروف المنظمة .

٥ . صحة المعلومات وتوافرها والدقة في توظيفها في أغراض المنظمة .

٦ . تناسب المستوى التكنولوجي المستخدم .

٧ . جودة وكفاءة العنصر البشري .

● تسود منظمات الأعمال الحديثة مفاهيم تختلف إلى حد كبير عما كان سائداً في الماضي ، من ذلك مثلاً .

← مفهوم وحدة الأعمال الاستراتيجية SBU ، وهو جزء من المنظمة يقوم بأعمال متكاملة ويخضع لقواعد خاصة ويعامل كأنه منظمة مستقلة (مركز ربح) .

← مفهوم تخفيف التدريج الهرمي ، حيث تميل المنظمات الحديثة إلى الهيكل التنظيمي المفرطح Flat الذي تقل فيه المستويات ويتسع نطاق الإشراف (بمعنى الابتعاد عن المركزية والتخصص الدقيق ، والاتجاه إلى اللامركزية وتكبير الوظائف أي التخصص المرن) .

- مفهوم الشبكات networks حيث تتأكد أهمية التواصل والاتصال بين أجزاء المنظمة (فريق متكامل)، أو بين المنظمة وغيرها من المنظمات المتعاملة معها.

- تتحول المنظمة المعاصرة بدرجة واضحة لأن تكون في الأساس مركز معالجة معلومات ، إن العنصر الأساس في بناء المنظمة الحديثة وتشغيلها واستمرارها هو ما يصلها من معلومات وأسلوب الإفادة منها.

كيف تبدو منظمة الأعمال في المستقبل ؟

منظمة أعمال المستقبل ستكون على صورة مختلفة تماماً عما نراه الآن نظراً لاختلاف الظروف المحيطة المتوقعة.

- الواقع الاقتصادي الجديد في العالم (والمستمر في التغير).
- الواقع السياسي الجديد في العالم (والمستمر في التغير).
- الواقع الاجتماعي والثقافي الجديد في العالم (والمستمر في التغيير).
- والثورة التكنولوجية الهائلة وتداعياتها المستمرة والمتصاعدة.

الواقع الاقتصادي

- سوق عالمية واحدة.
- تحرير التجارة وإزالة الحواجز.
- الأخذ بآليات السوق كأساس للتنظيم الاقتصادي و (الخصخصة).
- حرية ومرونة تحويل الأموال ، وحركة رؤوس الأموال فيما بين الدول.
- انتشار فرص الاستثمار في أجزاء كثيرة من العالم.
- إمكانيات نقل التكنولوجيا.
- نشأة التجمعات الاقتصادية الإقليمية.

عالمية منظمة الأعمال
GLOBAL

الواقع السياسي

- انتشار النظم الديمقراطية.
- انحسار المجتمعات القائمة على النظم الشمولية الاستبدادية.
- التركيـز على حقوق الإنسان ، والضغط العالمي من أجل الحـرية واحترام حقوق الإنسان.
- التعددية الحزبية ، وإعمال نظم الشورى والمشاركة في المسئوليات.
- ظهور كيانات سياسية إقليمية تعمل على تحقيق توازن القوى.
- اهتمام المجتمع الدولي بالقضايا الوطنية.

كسر الحواجز حول منظمة الأعمال وانتشار المنظمات متعددة الجنسيات

الواقع الاجتماعي والثقافي

- ارتفاع مستوى التعليم والمعرفة للفرد العادي .
- انتشار وسائل الثقافة العامة .
- عالمية المعرفة ، وتداخل الأنماط الثقافية بين المجتمعات .
- الصحوة الدينية ، والاتجاه إلى إحياء التقاليد المرتبطة بالعقيدة .
- الاهتمام بالمرأة وتنمية مشاركتها في الحياة العامة .
- الاهتمام بالبيئة وقضايا التنمية المتواصلة .
- التأثير الخارق للبث التليفزيوني المباشر عبر القنوات الفضائية .

أهمية مواكبة منظمة أعمال المستقبل لتلك الصحوة الثقافية والاجتماعية ، وتمثل آثارها على تكوين الموارد البشرية

الواقع التكنولوجي

- إنجازات تكنولوجية غير مسبوقة في مجالات الحياة كافة.
- إمكانيات هائلة نتيجة تزاوج التكنولوجيات (الاتصالات ، الإلكترونات ، الحاسبات مثلاً) وإنتاج تكنولوجيا فائقة القدرة.
- ابتكار العديد من المواد الجديدة التي تحل محل الخامات والمواد الأولية الطبيعية.
- إحلال الإنسان الآلي Robot في كثير من العمليات الإنتاجية محل الإنسان، وتفرغ الإنسان لاستخدام مهاراته الذهنية في أعمال أهم وأعلى مردوداً.
- إلغاء (تحييد) آثار التباعد المكاني والزماني وتحقيق التواصل بين أجزاء العالم.

منظمة أعمال المستقبل تامة الآلية ، وتعطي عناية فائقة لأعمال التطوير التكنولوجي

في ضوء الواقع الجديد وتداعياته في المستقبل تتخيل منظمة الأعمال على النحو التالي :

- صغيرة [متوسطة] الحجم من حيث عدد الأفراد العاملين بها .
- تامة [عالية] الآلية ، الأعمال فيها تعتمد على تكنولوجيا المعلومات بالدرجة الأولى .
- ليس لها هيكل تنظيمي ثابت . ولكن الهيكل متكيف يتكون من مجموعات من الفرق المتشابكة ولا ينقسم إلى تقسيمات ثابتة أو مستويات متتالية .
- أفراد المنظمة يتسمون بالمعرفة والخبرة ، وهم دائمو الحركة والانتقال بين المهام والمجموعات .
- كثير من أفراد المنظمة لا مكاتب لهم بها ، بل يعملون عن بعد Tel-Working باستخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، لا يتداول بها أوراق ، ولا ملفات ، ولا خزائن للحفظ ولا أموال نقدية ، وإنما كلها معاملات على الحاسب الآلي .
- مرتبطة بكثير من المنظمات محلياً وإقليمياً وعالمياً عبر الحواسب الآلية .

عنا صر المنظمة الفعالة

يمكن أن نتصـور معاً منظمة الأعمـال الفعالة وكأنهـا تضم في الأساس ثلاثة عناصر حيوية.

العنصر الأول

المورد البشري - عاملون ذوو معرفة

Knowledge Workers

العنصر االثاني

فرق العمل ذاتية الإدارة المسئولة عن مهام ومشروعات بذاتها من أولها إلى نهايتها Self-managing Teams

العنصر الثالث

نظم المعلـومـات وشـبكات الحـواسب الآليـة التي تـربط كل الفـرق وتتعامل في كل المعلومات ، وتيسر للإدارة اتخاذ القرارات ، ومتابعة وتقويم الأداء، وتضمن الحركية والمرونة في كل عناصر المنظمة.

خلاصــــة

- المنظمة تكوين اجـتماعي رئيسي تشكل وحـدة أساسية في المجـتمع الحديث الذي يقوم أساساً على شبكات متفاعلة من المنظمات.
- تمثل منظمة الأعـمال [وهي من أهم المنظمات في المجـتمع الحديث] نظاماً متكاملاً.
- تتشكل المنظمة من عناصر متفاعلة أهمها المورد البشري.
- لمنظمات الأعـمال في المجتمع الحديـث أهمية خاصة تعـود في الأساس إلى استخدامها للنسبة الأكبر من الموارد البشرية.
- تتوقـف كفاءة منـظمة الأعمـال على عوامـل ذاتية [داخليـة] أهمهـا المورد البشري ، وعوامل خارجية.
- تسـود منظمـات الأعـمال مـفـاهيم حـديثـة تتناسب مع تطورات الأوضـاع الاقتصادية والتكنولوجية فى الأساس.
- سـتـختلف منظمـة الأعمـال المستقـبلية نتـيجـة لاختلاف الواقـع المحيط في المستقبل.

منظمة الأعمال المستقبلية ستكون في الأساس شبكة من فرق العمل المكونة من أفراد متعاونين ذوي خبرة وكفاءة ومعرفة

أسـئلة وتدريبات

١ - يقوم المجتمع الحديث على أساس شبكات متداخلة من المنظمات. وضح معنى هذه العبارة مبيناً أهمية منظمات الأعمال في المجتمع المعاصر.

٢ - تتكون المنظمة من عناصر متعددة مادية ومعنوية وبشرية . وضح أهمية الموارد البشرية في تكوين وتشغيل المنظمة.

٣ - منظمة الأعمال - شأنها شأن باقي المنظمات - عبارة عن نظام مفتوح متكامل ذاتياً ومتفاعل مع البيئة . وضح هذه العبارة مبيناً دلالتها بالنسبة للدور الذي يلعبه المورد البشري في منظمة الأعمال.

٤ - تتوقف كفاءة منظمة الأعمال على عوامل عديدة . بين أهم هذه العوامل ومصادرها ، وكذلك الأهمية النسبية للعامل البشري في تحديد كفاءة المنظمة.

٥ - في ضوء المتغيرات الكثيرة والمتلاحقة في العالم المعاصر والتوقعات المستقبلية ، تبدو منظمة الأعمال في المستقبل مختلفة تماماً . بين أهم ملامح التغيير المستقبلية في منظمة الأعمال مع تحليل أسباب ذلك.

٦ - ما هي في رأيك أهم عناصر المنظمة الفعالة ؟ وكيف يمكن تنمية هذه العناصر؟

مفهوم العقد النفسي

حين يلتحق الإنسان بإحدى منظمات الأعمال فإن ثمة تعاقداً غير معلن يتم بينهما - إضافة إلى عقد العمل المعتاد . وفي هذا العقد غير المعلن (أو الذي يمكن أن نصفه بأنه تعاقد ضمني) فإن المنظمة تحدد توقعاتها من الفرد وأنواع المساهمات التي يجب عليه بذلها وتقديمها لكي يحقق تلك التوقعات. وكذلك فإن التعاقد الضمني يحدد توقعات الفرد من المنظمة وأنواع الحوافز والعوائد التي ينتظرها لتحقق توقعاته.

وعلى عكس العقود القانونية التي يكون محل التعاقد وشروطه ثابتة طوال مدة العقد، فإن العقد النفسي الضمني يتصف بطبيعة ديناميكية متغيرة، وبعض عناصر العقد قد تكون غير متوافقة بين طرفيه.

ويمثل هذا العقد النفسي عنصراً مهماً في تحديد كفاءة الفرد في عمله ، ومن ثم إنتاجيته ، كما يحدد تكلفة العمل بالنسبة لمنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها الإنتاجية.

إن أهمية مفهوم العقد النفسي تكمن في إبراز حقيقة التفاعل المستمر بين توقعات الفرد ومساهماته من ناحية،وتوقعات المنظمة وما تقدمه للأفراد من ناحية أخرى . وبالتالي فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة هي سلسلة متصلة من محاولات التأثير المتبادل بينهما.

قضية

تناقض أهداف الفرد مع أهداف المنظمة أو المجتمع

يحدث في أحيان كثيرة أن تختلف الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها عن تلك التي تحاول الدولة (ممثلة عن المجتمع) أو الإدارة في منظمة ما أن تصل إليها ، وعلى سبيل المثال :

- الفرد في المجتمع المعاصر يحاول زيادة دخله الحقيقي ، بينما تسعى الدولة إلى تخفيض الاتفاق العام لسد عجز الموازنة العامة ، فتكون النتيجة ارتفاعا في الأسعار يخلق للفرد مشكلة.
- الفرد في المجتمع المعاصر يحاول زيادة معرفته بمجريات الأمور ويتطلع إلى الحصول على معلومات تفسر له ما يجري حوله ، والدولة تحجب جانباً من تلك المعلومات لأسباب أمنية أو سياسية.
- الفرد في المنظمة يسعى إلى تحسين مستواه المادي والأدبي بالتطلع إلى ترقية تناسب كفاءته وإخلاصه في عمله ، والإدارة تقرر الترقيات والمكافآت على أساس معيار الأقدمية مراعاة للعرف أو التقليد الإداري السائد.
- في هذه الحالات وغيرها ينشأ خلاف واضح بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة أو المجتمع . ما هي في تصورك الأساليب المتاحة لكل من الطرفين لإدارة هذا الخلاف ، أو قل « الصراع » وما نتائجه.



الوحدة الخامسة

الأهمية الكبرى للمورد البشري



أهداف الوحدة ومحتوياتها

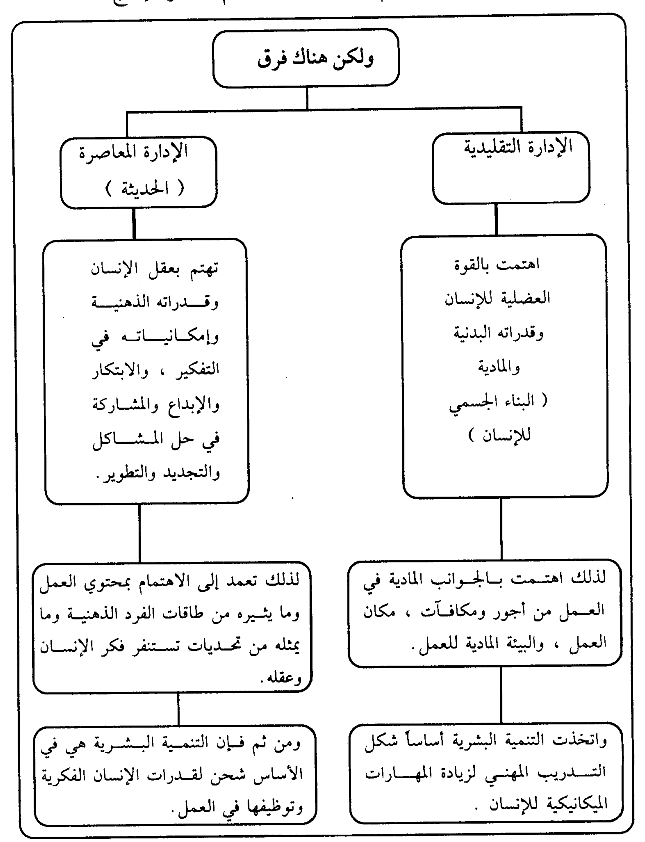
تهدف هذه الوحـدة إلى تحليل قيمة العنصـر البشري في منظمـة الأعمال. وبيان الأهمـية الكبرى التي يحـتلها السلوك الإنساني في تيـسير أمـور المنظمات وتحديد نجاحها أو فشلها.

وتتضمن الوحدة الموضوعات التالية :

- الفروق بين الإدارة التقليديةوالإدارة المعاصرة في نظرتها إلى العنصر البشري.
- النموذج الفكري للإنسان. .
- العناصر الرئيسية المحددة للسلوك الإنساني.
- الآثار السلوكية لفكر الإنسان.
- دور الإدارة في التأثير على فكر وسلوك الإنسان.

هل إدراك الإدارة المعاصرة لأهمية المورد البشري هو اكتشاف جديد أم أنه إعادة اكتشاف وإحياء لفكرة قديمة؟

إن الإدارة كانت دائماً تهتم بالإنسان باعتباره أهم عناصر الإنتاج.



النموذج الفكري للإنسان

* الإنسان يفكر

← الإنسان يتصرف

. . . لتوجيه تصرفات الإنسان في العمل بما يحقق تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف الإدارة لابد من التأثير على فكر الإنسان، وهنا يبرز السؤال: كيف يفكر الإنسان ؟

تعمل الآلة الفكرية للإنسان من خلال عدة عمليات ذهنية متشابكة ومتداخلة يغذيها عنصر واحد هو « المعلومات ».

هذه العمليات الذهنية هي :

- الإدراك PERCEPTION
- التعلم LEARNING
- الاتجاهية ATTITUDE FORMATION
- الدافعية MOTIVATION
- التقرير DECIDING

الإدراك PERCEPTION

- هو إحساس الإنسان بما حوله واستقباله للمتغيرات والمؤثرات. ثم تحليلها وفهمها بطريقة معينة.

فالإدراك شقان :

- الإحساس أو الشعور SENSATION

(أى استقبال المثيرات)

- الفهم والتصور INTERPERTATION

- ومن خلال الإدراك يتم تصنيف المعاني (المعلومات ، الأشخاص ، الأشياء، ....) إلى مفاهيم Concepts

وهي مجموعات منظمة ومتجانسة من المعاني .

كما يتم تكوين المعرفة (أي التعرف) Cognition

الإدراك

Conceptualization	Cognition
تكوين المفاهيم	الإلهام التخيل التعقل

ومن ثم فإن الإدراك هو بداية كل سلوك إنساني !

التعلم LEARNING

يمر الإنسان بمواقف اجتماعية (وفردية) يتعرض فيها لمخاطر و/ أو يحصل منها على منافع . كذلك يتعرف الإنسان على مواقف مر بها آخرون وتعرضوا فيها لمخاطر و/ أو حصلوا منها على منافع.

← ومن خلال هذه التجارب المباشرة (أو غير المباشرة)

يكتسب الإنسان معلومات جديدة توضح له أحد أمرين مهمين:

الأول أن السلوك الذي مارسه أثناء التجربة أدى (أو سيؤدي) إلى ضرر أو منفعة بحسب الأحوال.

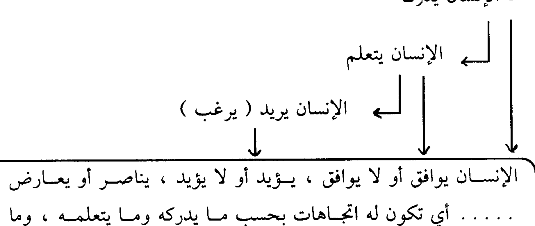
الثاني أنه إذا أراد تجنب الضرر فعليه تغيير السلوك (أو التمسك به حسب الحال)، وكذلك إذا أراد الحصول على المنفعة فعليه التماس السلوك المؤدي إلى ذلك.

فالتعلم هو اكتساب سلوك جديد يتحقق به للإنسان قدرة على مواجهة المواقف ، لتحقيق منافع أو تجنب مضار.

ومن ثم ، فإن التعلم هو السلوك المتجدد

← ولو عدنا لما سبق لوجدنا الإدراك يلعب دوراً في إحداث التعلم كذلك !!

ATTITUDE FORMATION الاتجاهية



الإنســان يوافق أو لا يوافق ، يـؤيد أو لا يؤيد ، يناصــر أو يعــارض ..... أي تكون له اتجـاهات بحسب مـا يدركه ومـا يتعلمــه ، وما يرغبه !!

● الاتجاه هو موقف (وجهة نظر) للإنسان حيال :

شيء ، موضوع ، إنسان آخر ، فكرة...

● والاتجاه يتركب من ثلاثة عناصر :-

● **العنصر الانفعالي** (العاطفي) .... الحب الكراهية ، التفاؤل ....

● **العنصر العقلاني** .. الأسباب ، المقدمات ، النتائج ، الكسب ....

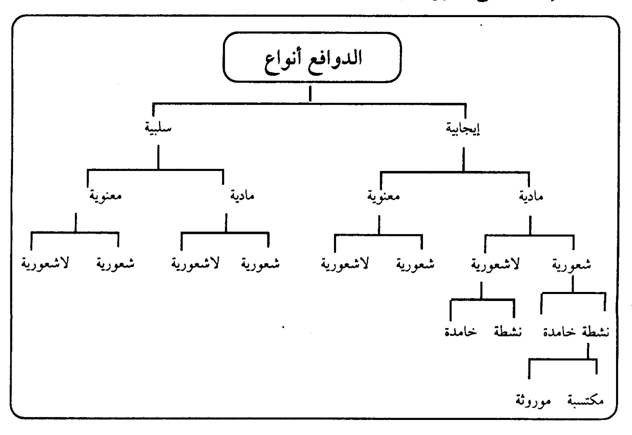
● **الميل للتصرف** أي ترجمة الانفعال والتدبر إلى سلوك وفعل ACTION

وسنلاحظ هنا أن الاتجــاه لا ينشــأ من فــراغ ، ولا يتــجــه إلى فــراغ ، بل الاتجاهات ظاهرة اجـتماعية (مـجتمعـية) تتم في تفاعل الإنســان مع غيره وتوجه سلوكه حيال الغير !

الدافعية MOTIVATION

● الدوافع هي تعبير عن حاجات يريدها الإنسان ويسعى إلى أشباعها.

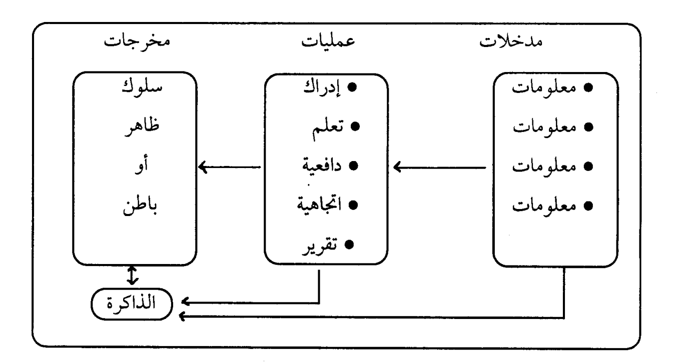
∴ الدوافع قوى محركة للسلوك تدفعه في المجالات وإلى المستويات التي تساعد الإنسان على تحقيق رغباته.



● **الدوافع لها خمس وظائف سلوكية :**

- تنشئ السلوك.
- تحدد مجال (اتجاه) السلوك .
- تحدد قوة السلوك .
- تحدد استمرارية السلوك.
- تنهي السلوك.

لو ترجمنا هذه العمليات الفكرية في صورة نظام متكامل نجد التالي :



يستـمد الإنسـان من البيـئة مـعلومات مـتعـددة في صور شتى (حـتى وهو نائم)، تلك المعلومات يتم إدراكها ومنها يتـعلم الإنسان (يكتسب سلوكا جديدا)، ويكوّن اتجاهاته ، ومن ثم تتبدى له :

والمعوقات		الفرص

أي تواجهـه مشكلـةاتخاذ القـرار . فإذا اتخذ قـراره فإن ذلك يتـرجم إلى سلوك ظاهر أو سلوك باطن (مـختزن في نفـسه لنفسـه) . وكل هذا يسجل في الذاكرة بالمخ الإنساني.

التقرير DECISION MAKING

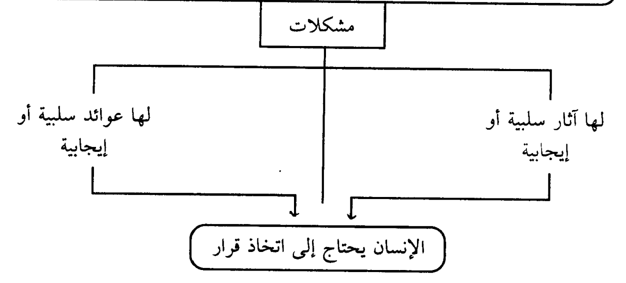
- الإنسان يدرك

الإنسان يريد

الإنسان يتعلم

الإنسان يتخذ مواقف

تتبدى للإنسان فرص Opportunities أو معوقات Constraints ولانتهاز الفرصة أو تجنب المعوق هو يواجه مشكلة .



وعملية التقرير تتلخص في :

- تحديد المشكلة .
- تحليل أسبابها وآثارها وعوائدها .
- استكشاف الحلول البديلة ومقارنتها .
- اختيار الحل (الحلول) الأفضل .

قرار

الآثار السلوكية لفكر الإنسان

الإنسان يفكر

└── الإنسان يتصرف (يسلك ، يعمل . . . .)

∵ أداء الإنسان لعمله هو نتيجة جزئية (محصلة) لفكره .

└── ومن ثم سيختلف أداء الإنسان لعمله من حيث الكم والكيف بحسب:

- أسلوبه في التفكير .
- معاييره في التقرير .

أي أن كل ما يؤثر في النظام الفكري للإنسان سيكون له تأثيره المباشر (أو غير المباشر) على كيف وماذا يعمل الإنسان ، أي مدى تحقيقه لأهداف الإدارة !

يمكن تصور احتمالات ثلاثة للإنسان في عمله :

- أن يؤدي عمله بإيجابية واندفاع وحماس محققاً بذلك أهداف الإدارة (أو حتى متجاوزاً لها) .
- أن يؤدي عمله بوسطية ملتزماً ما تريده الإدارة دون زيادة أو نقصان .
- أن يؤدي عمله بسلبية محاولاً التخفف من مسئولياته والالتفاف حول الأهداف والقواعد التي حددتها الإدارة .

مـصـادر التـأثيـر في النظـام الفكري والسـلوكي لـلإنسـان في الـعـمل :

يتأثر الإنسان فكرياً وسلوكياً بمؤثرات وعوامل شتى تأتيه من داخله ومن المحيط الذي يعمل (أو يعيش) فيه.

وتلك المؤثرات تعمل جميعاً وبدرجات متفـاوتة (وأحياناً كثيرة بتفاعل وتداخل) على توجيه الفكر والسلوك الإنسانيين في إحدى وجهتين :

الأولى : دفع الإنسان للتفكيـر (أو السلوك والعمل) فى وجهة معـينة ، وتزيين هذه الوجهة وتجميلهـا بحيث يتخذ الإنسان من الأفـكار والأعمال ما يعتـقد أنه يحقق له هذه الوجهة .

الثاني : جذب الإنسان (أو منعه وتحويله) عن التفكير (أو السلوك والعمل) في وجهة معينة، وتقبيح تلك الوجـهة وتشريحها بـحيث يتخذ الإنسان من الأفكار والأعـمال ما يمنعه (كليا أو جزئياً) من التماس تلك الوجهة .

وتنبع تلك المؤثرات بنوعيها (الدافع والجاذب) من :

- الفرد ذاته (تركيبه النفسي والاجتماعي والحضاري) .
- جماعة (أو جماعات) العمل .
- مناخ العمل Organization Culture .

دور الإدارة في تشكيل المؤثرات على فكر وسلوك الإنسان

تلعب الإدارة دوراً رئيسياً في تشكيل سلوك العاملين . وقد كانت الإدارة التقليدية تكتفي بالتعامل مع الجانب المادي (قدرات عضلية ومهارات يدوية) للإنسان من خلال الوعد بمرتبات وحوافز ومغريات كلها تتصل بتلك الماديات .

ولكن الإدارة تستطيع (وبدرجة أكبر) أن تشكل سلوك الأفراد من خلال التأثير على الجانب الفكري للإنسان، وذلك باستخدام آليات التعامل مع العمليات الذهنية للإنسان .

تدفق المعلومات Information Flow .

إذا تمكنت الإدارة من السيطرة على المعلومات الواصلة إلى الأفراد ووظفتها التوظيف الصحيح أمكنها التأثير على فكره ومن ثم السيطرة على إدراكه وسلوكه في العمل .

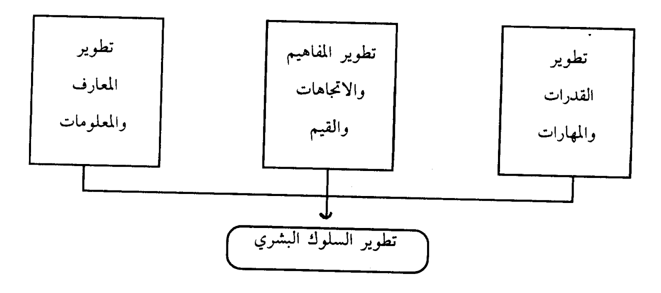
هذا من جانب ، ومن جانب آخر فإن الإدارة إذا هيأت مناخ العمل وإذا صممت العمل وظروفه وجماعاته بحيث تكون كلها مساعدة على تحقيق الرغبات الإنسانية ومتوافقة مع اتجاهاته ، فإن قرار الإنسان سيكون .

← العمل حسب ما تريده الإدارة !

ونظراً لأهمية المورد البشري

وحيث تستطيع الإدارة التأثير فيه فإنها تحاول تطويره وتنميته .

● ما مجالات تطوير المورد البشري ؟



خلاصة

- تهتم الإدارة المعاصرة (الحديثة) بعقل الإنسان وطاقاته الفكرية والذهنية ، بينما تركز الإدارة التقليدية على الطاقات المادية (الجسمانية) للإنسان.
- يقوم النموذج الفكري للإنسان الذي تعتمده الإدارة الحديثة على أن أساس السلوك الإنساني هو العمليات الذهنية التي تتعامل مع المعلومات الواردة للإنسان من مصادر شتى لتحدد له السلوك الأفضل .
- الإدراك هو عملية الإحساس بما حول الإنسان ومفهومه عن العالم المحيط به وما يصل إليه من معلومات (مثيرات) .
- التعلم هو اكتساب سلوك جديد يتحقق به للإنسان قدرة على مواجهة المواقف لتحقيق منافع أو تجنب مضار .
- يكوّن الإنسان اتجاهاته (وجهات نظره) حيال الأشخاص والأشياء والأفكار ويستند إليها في اختيار السلوك المناسب في كل حالة .
- تؤثر دوافع الإنسان (حاجاته غير المشبعة) في إثارة السلوك ، وتحديد مجاله (اتجاهه) ، وقوته ، واستمراريته ، وتحدد متى ينتهي .
- تتكامل العمليات الذهنية المختلفة للإنسان في شكل قرارات (اختيارات) بشأن السلوك الأفضل .
- يقرر الإنسان عادة التعاون مع المنظمة التي ينتمي إليها ، أو مناقضتها، أو الوقوف على الحياد .
- تستطيع الإدارة أيضا التأثير في سلوك الإنسان وتشكيله .

أسئلة وتدريبات

١ . تختلف نظرة الإدارة المعاصرة (الحديثة) إلى الإنسان بشكل جذري عن الإدارة التقليدية. وضح أهم الفروق بينهما مع بيان أيهما أقرب إلى الدقة في رأيك .

٢ . «الإنسان كائن مفكر» ما رأيك في هذه العبارة ، وما دلالتها بالنسبة للمدخل الإدارى السليم للتعامل مع المورد البشري ؟

٣ . «الإدراك بداية كل سلوك إنساني» . علق على هذه العبارة مبيناً أهميتها في تيسير تعامل الإدارة مع العنصر البشري في منظمات الأعمال .

٤ . «التعلم سلوك جديد يتحقق به للإنسان قدرة على مواجهة المواقف ؛ لتحقيق منافع أو تجنب مضار» .

هل تتفق مع هذا الرأي، وكيف يمكن للإدارة في منظمات الأعمال الاستفادة من ظاهرة التعلم لتحسين كفاءة الأداء ؟

٥ . ما النتائج المترتبة - في رأيك - على تغلب العنصر الانفعالي في اتجاهات الأفراد العاملين في المنظمة ؟ وكيف يمكن للإدارة التعامل في هذه الحالة ؟

٦ . «يتحدد السلوك الإنساني في العمل تبعاً لدوافع الإنسان» . اشرح هذه العبارة .

٧ . ما أهم وسائل الإدارة للتأثير في سلوك العاملين - فى رأيك ؟

الوحدة السادسة

المشكلة السلوكية فى منظمات الأعمال

أهداف الوحدة ومحتوياتها

تهـدف هذه الوحـدة إلى إبراز المشكلة الأسـاسـيـة التي تواجـه منظمـة الأعمـال ، وهي مشكلة اخـتلاف السلوك الإنساني للأفراد والجـماعات المتصلة بالمـنظمة (سواء من داخلهـا أو خارجهـا) عن السلوك المستـهدف الذي يحقق أهداف الإدارة . (أي المشكلة السلوكية).

وتتناول هذه الوحدة الموضوعات التالية :

. مظاهر تأثير العنصر البشري في كفاءة المنظمات.

. صفات السلوك الإنساني.

. طبيعة المشكلة السلوكية.

. أسباب تعقد المشكلة السلوكية.

. مداخل علاج المشكلة السلوكية.

مظاهر تأثير العنصر البشري في كفاءة المنظمات

يتخذ السلوك الإنســاني (ناتج مساهمة العنصر البـشري في المنظمة) ثلاثة أنماط رئيسية:

سلوك معاون (إيجابي)

وهو السلوك الذي يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد علي تحقيق أهدافها.

سلوك مناقض (سلبي)

وهو السلوك الذي يتـعارض مع توجـهات المنظمـة ويتسبب في تـعويق أعمالها ويسهم في إفشال محاولاتها لتحقيق الأهداف.

سلوك محايد

وهو السلوك الذي يلتـزم الحـد الأدنى من التـعاون دون أن يـتجـه إلى الإيجابيـة أو السلبية. وخطورة هذا النمط أحـتمال انحـرافه إلى سلوك مناقض بسهولة.

. أي أن الإنسان يتـخذ عادة أحد قـرارات ثلاثة في علاقتـه بالمنظمة التي يعمل بها :

القرار الأول: أن يشارك في نشاطات المنظمة بشكل إيجابي.

[أن يكون سلوكه معاوناً في تحقيق أهداف المنظمة]

القرار الثاني : أن يكتـفي بالعضـوية ولا يشارك في أعـمال المنظمـة بشكل إيجابي .[أن يكون سلوكه محايداً]

القرار الثالث : أن يعمل على إفشـال نشاطات المنظمة . [أن يتخذ موقف المعارض ويلتزم السلوك السلبي].

التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة في تعاملها مع السلوك الإنساني

١ . تحاول المنظمة تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون وحفز مصادره الفردية أو الجماعية .

٢ . تحاول المنظمة استقطاب المحايدين وتحويلهم إلى معاونين .

٣ . تحـاول المنظمة تعـديل السلوك المناقض وتحـويله إلى سلوك محـايد أو سلوك معاون.

إن التحدي الرئيسي لمنظمة الأعمال هو السيطرة علي السلوك الإنساني.

صفات السلوك الإنساني

سواء كان سلوك الإنســان في علاقته بالمنظمــة إيجابياً أو سلبيــاً أو محايداً ، فإنه في جمــيع الحالات يتصف بخصائص أســاسية يساعد التعــرف عليها في فهم السلوك وتحليله . تلك الخصائص هي :

١ . السلوك الإنساني هادف يسعي إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان .

٢ . السلوك الإنساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل .

٣ . السلوك الإنساني متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف المحيطة .

طبيعة المشكلة السلوكية

المشكلة هي العقــبة التي تحول دون تحقق الأهداف التي يســعى طرف ما إلى تحقيقها . وبذلك فإن المشكلة السلوكية هي:

اختــلاف نمط السلوك الغــالب الذي يصدر عن أفــراد منظمة مــا عن نمط السلوك الذي تريده الإدارة لتحقيق أهدافها

بمعنى آخــر ، فــالمشكلة السلوكــية هي انــحراف السلوك الفــعلي لأفــراد المنظمة عن السلوك المستهدف الذي تفضله الإدارة .

السلوك الفعلي ≠ السلوك المستهدف

وكنموذج لاختلاف السلوك الفعلي المعتاد عن السلوك المفضل:

السلوك المعتاد		السلوك المفضل
. يتجه نحو تحقيق أهداف شخصية .	⇄	. يعمل على تحقيق أهداف المنظمة .
. تحركه دوافع رشيدة وعاطفية .	⇄	. يستجيب للدوافع الرشيدة أساساً .
. متغير ومتقلب .	⇄	. ثابت ومستقر .
. يتأثر بالضغوط الاجتماعية .	⇄	. يستجيب فقط لمطالب المنظمة .
. قد يتجه إلى معارضة المنظمة .	⇄	. يلتزم فقط بما يعاون المنظمة .
. يميل إلى التحرر والاستقلالية .	⇄	. يقبل قيود المنظمة ورقابتها .

فجوة

تباين النمط السلوكي المعتاد عن النمط المفضل لدى المنظمات

أسباب تعقد المشكلة السلوكية:

١ - تعـدد العوامل والمتغـيرات المحـددة للسلوك الإنسـاني وتداخلهـا في تفاعل مستمر.

٢ - صعوبة قياس المتغيرات المحددة للسلوك.

٣ - تغلغل التفكير الذاتي والرؤية الشخصية للباحثين.

٤ - تقلب السلوك وعدم ثباته ، وتغير العوامل والدوافع المحركة له.

٥ - تباين أنماط السلوك الصادرة عن أفراد مختلفين بتأثير مؤثر واحد.

٦ - تشابه أنماط السلوك لأفراد مختلفين بتأثير مؤثرات مختلفة.

. وهناك عوامل كثيرة تعمل على تضخيم المشكلة السلوكية واستمرارها، ومنها:

- الظروف والأوضاع الاجـتماعـية داخل منظمة الأعمـال وتأثير الجمـاعات والتنظميات غير الرسمية.
- الظروف والأوضاع الاقـتصـادية والاجتمـاعية السـائدة في المجمـتع، وما تفرضـه من ضغـوط على الأفراد ، أو مـا توفره من فرص بديلة تمـنحهم مزايا وإمكانيات لاتتوافر في أعمالهم الحالية.
- تصـرفات وتوجـهات الإدارة التي قـد تفشل في فـهم أو تقلل من أهمـية مشـاعر الأفراد ورغـباتهم ومـيولهم ، ومن ثم تتخـذ مواقف مناقـضة أو مستفزة.

مداخل علاج المشكلة السلوكية

تحاول الإدارة دائما حل المشكلة السلوكية لكي تضمن تحقيق أهدافها . وتجد الإدارة عادة ثلاثة مداخل لحل المشكلة :

التجاهل / التنازل وذلك بأن تتجاهل الإدارة الفروق والانحرافات السلوكية ولا تعيرها اهتماماً . وهي بذلك تكون قد عالجت المشكلة السلوكية بتعديل السلوك المستهدف وقبول السلوك الفعلي للأفراد علي أنه هو النمط الأفضل.

الإصرار وذلك بأن تصر الإدارة على تعديل السلوك الفعلي (المعتاد) للأفراد لكي يتفق مع السلوك المستهدف . وتستخدم الإدارة في سبيل ذلك الحوافز الإيجابية والسلبية ، كما تعمد إلى توعية الأفراد وتدريبهم وتوضيح المزايا التي تعود عليهم من التزامهم بالسلوك الذي تفضله الإدارة.

التوفيق وذلك بمحاولة الوصول إلى حل وسط يقرب بين النمطين السلوكيين . ويتضمن التوفيق درجة من التنازل من كل الطرفين.

خلاصة

- يؤثر السلوك الإنساني في منظمات الأعمال بحسب كونه سلوكاً معاوناً (إيجابي)، مناقضاً (سلبي)، أو محايداً.
- تحاول إدارة المنظمة تأكيد السلوك المعاون، تخفيف السلوك المناقض أو تعديله ليصبح معاوناً (أو على الأقل المحافظة عليه ومنعه من التحول إلى سلوك مناقض).
- يتصف السلوك الإنساني بأنه هادف. يتشكل بتأثير مجموعة مختلفة من العوامل وبكونه متجدداً ومتغيراً.
- تتركز المشكلة السلوكية التي تواجه منظمة الأعمال في اختلاف السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط السلوكية التي تفضلها الإدارة وتراها محققة لأهدافها. وبذلك فإن المشكلة السلوكية هي «فجوة» يجب على الإدارة العمل على سدها.
- تتعقد المشكلة السلوكية لأسباب كثيرة أهمها تعدد العوامل المحددة للسلوك الإنساني وسرعة تغيرها، وصعوبة قياس تلك المتغيرات وتحديد آثار كل منها مستقلة على السلوك البشري.
- تتباين مداخل علاج المشكلة السلوكية من التجاهل إلى الإصرار، والمدخل الوسط هو التوفيق بين النمطين السلوكيين الفعلي والمستهدف.

أسئلة وموضوعات للمناقشة :

١ - السلوك الإنساني ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد بحيث يصعب تفسيرها اعتماداً على تخصص علمي وحيد، وإنما يلزم عادة تكامل مجموعة من العلوم لكي يمكن فهم ظاهرة السلوك الإنساني بدرجة كافية من الدقة . ناقش.

٢ - الإنسان يريد إشباع رغبات مختلفة ، ويريد أن يحقق أهدافاً معينة . فهل - في رأيك - يوجد اختلاف بين مفهوم «الرغبة» ومفهوم «الهدف»؟

٣ - «ليس بالخبز وحده يعيش الإنسان» مثل قديم ومعروف، فهل تجد في الدراسات الحديثة للسلوك الإنساني ما يؤيده أو ينقضه؟

٤ - «خادم القوم سيدهم» مثل آخر يقبله الكثيرون منا . ما تفسيره العلمي استناداً إلى مفهوم القوة Power والتأثير Influence الذي يمارسه فرد على أفراد آخرين؟

٥ - لكل إنسان وجهات نظر (أو اتجاهات) بالنسبة لأمور كثيرة . وتختلف وجهات النظر هذه من فرد لآخر بالنسبة لذات الموضوع ، كما قد تتباين لدى الفرد نفسه من وقت لآخر أو من موقع لآخر . ما الدلالة العلمية - في رأيك - لمفهوم الاتجاهات وتأثيرها على سلوك الإنسان وإمكانية تفسيره والتعامل معه؟

٦ - يبدو للرقم (٣) دلالة غير عادية في دراسات السلوك الإنساني ، من واقع فهمك لمنطق العلوم السلوكية الحديثة، هل تستطيع ذكر ثلاث (٣) حالات يظهر فيها الرقم (٣)؟

٧ - رغم ما وصلت إليه العلوم السلوكية الحديثة من تقدم واضح في مناهج البحث وأدوات التحليل والقياس ، ومن ثم القدرة على استقراء أنماط السلوك واستنباط تطوراته المحتملة ، إلا أن هناك مناطق هائلة في

النفس البشرية لا تزال بعيدة عن نطاق التفسير العلمي البشري، ولايزال التحكم في سلوك البشر أمراً بعيد المنال (علق).

٨ - نمت العلوم السلوكية وتطورت في المجتمعات الغربية الصناعية المتقدمة اقتصادياً . ومن ثم فإن كثيراً من مفاهيم تلك العلوم ونتائجها لا تصلح بالنسبة للمجتمع المصري الإسلامي وما يتصف به من قيم ومعتقدات تخالف تماماً تلك السائدة في المجتمعات الغربية وغير الإسلامية (ناقش).

٩ - لمفهوم «الصراع» مكانة خاصة في علوم الغرب السلوكية ، فهل لهذا المفهوم نفس المكانة في المجتمع المصري الإسلامي؟

١٠ - رغم اهتمام علماء السلوك الغربيين بدراسة الجماعات الإنسانية وتأثيرها على سلوك الفرد من أعضائها ، إلا أنهم أغفلوا جانباً مهماً من أبعاد الجماعة الإنسانية وهو «التكافل والتراحم» (علق).

مشكلة سلوكية

إليك بعض المعلومات عن موقف يتكرر عادة في المحيط المصري - كما قد يتكرر في بلدان أخرى في العالم - والمطلوب تحليل هذه المعلومات بغرض:

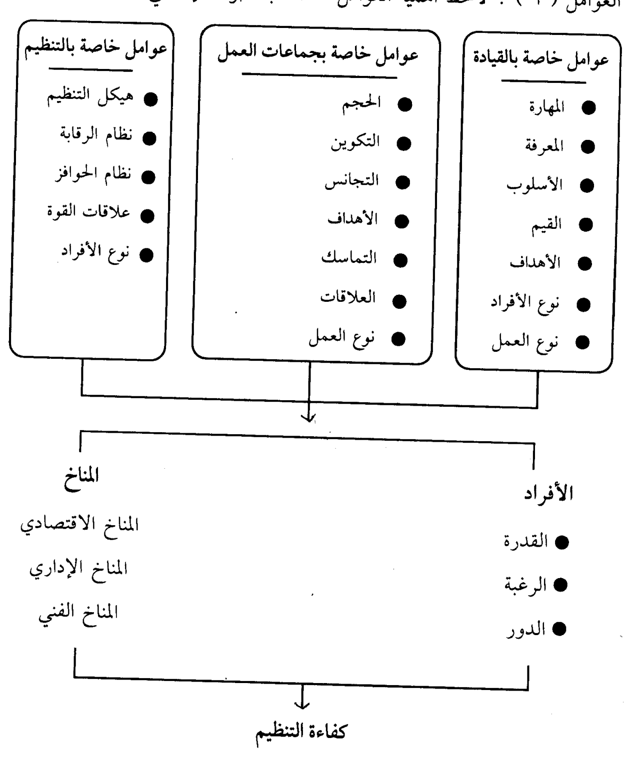
(أ) بيـان هل توجـد مشكلـة سلوكيـة وتحـديد الطرف الذي يعـاني من هذه المشكلة في حالة وجودها؟

(ب) تحليل أسباب المشكلة ومقترحات علاجها من وجهة نظر كل من طرفيها.

التـحق (. . . . . . .) بكلية الحـقوق بإحـدى الجامـعات ، وعلى مـدى سنوات الدراسة الأربع كـان دائماً متمـيزاً في أدائه ويحـقق مسـتويات عاليـــة من تقديرات النجـاح . وخـلال سنوات الدراسة كـان أيضا من أبرز الطلاب في الأنشطة الاجتـماعيـة والثقافيـة وانتخب رئيسـاً لاتحاد طلاب جـامعـته لسنـــتين متـواليتين . ورغم هذه المزايا إلا أنه بعـد أن تخرج بتقدير عام جيد جداً وترتيب متقدم على أفراد دفعته ، فقـد واجه مشكـلة البطالة حيث اضطر للانتظار أربـع سنوات أخرى حتـى حصل على وظيفة بإحدى المصالح الحكومية عن طريق وزارة القوى العامـلة . وفي اليـوم الأول للعمل اكتـشف أنه عين ضمن أربعين آخـرين . وأنـه لا يوجـد لهم أماكن للجلـوس ولا عمل لهـم فعـلاً.

نموذج

أنتجت العلوم السلوكـية الحديثة كمـاً هائلاً من المعلومات عن كيفيـة التعرف على كفاءة المنظمـة والعوامل المؤثرة فيها . والنموذج التـالي يوضح بعضاً من هذه العوامل (١) . لاحظ أهمية العوامل المتصلة بالسلوك الإنساني.



(١) نقلاً عن Handy, C.B. Understanding Organizations, Penguin Business Liberary, Third Ed. 1985,

الوحدة السابعة

الدراسة العلمية للسلوك الإنساني

أهداف الوحدة ومحتوياتها

تهـدف هذه الوحدة إلى عرض فكرة النظام السلوكي باعـتبارها نموذجاً علمياً يساعـد على فهم كيـف ينشأ السلـوك الإنساني والعوامل المؤثرة في تحديده وتشكيله . وبذلك يمكن تفسـير أنماط السلوك الصادرة عن الأفراد في منظمـة الأعمال في المواقف المختلفـة ، ومن ثـم إمكـانية تقـدير (التنـبؤ) السلوك المحتـمل.

وتتناول الوحدة الموضوعات التالية:

. ماهية السلوك الإنساني.
. مجالات الدراسة في السلوك الإنساني
. السلوك الإنساني نظام مفتوح.
. المدخلات السلوكية.
. الأنشطة السلوكية.
. المخرجات السلوكية.

ماهية السلوك الإنساني

- كل أشكال وأنماط الحركة الإنسانية [الظاهرة والباطنة] ، وتتخذ أشكالاً تسمى أفعالاً ، تصرفات ، تعبيرات ، استجابات ، محاولات للتأثير .
- سلسلة متعاقبة من الأفعال Actions ، وردود الأفعال Reactions التي تصدر عن الإنسان في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته المتطورة والمتغيرة.
- الأفعال أو الاستجابات التي يعبر بها الإنسان عن قبوله أو رفضه لمحاولات التأثير الموجهة إليه من عناصر المناخ المحيطة به سواء كانت بشرية أو غير بشرية.

إن السلوك الإنساني هو مصدر كل القيم في حياة البشر، وهو جماع كل النشاط الإنساني في مختلف مجالات الحياة. وتنعكس آثار السلوك الإنساني [الإيجابية ، والسلبية] عليه وعلى من يحيطون به ويتعاملون معه سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

مجالات الدراسة في السلوك الإنساني

تتجه دراسة السلوك الإنساني إلى مجالات ثلاثة:

البحث عن محددات السلوك

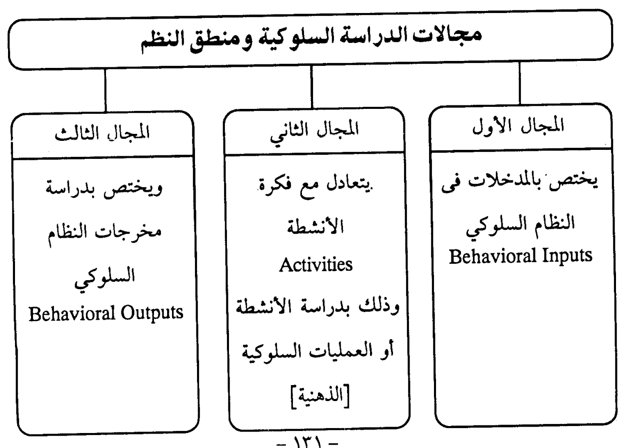
أي العوامل والأسباب التي تنشئ السلوك وتثيره [المثيرات] Stimuli .

البحث عن مراحل وأساليب تكوين السلوك.

أي عملية تكون السلوك وتبلوره قبل أن يتبدى في صوره الظاهرة Behavior Formation وتتمثل في عمليات ذهنية مستترة لا يمكن مشاهدتها ولكن يمكن استنتاجها.

تحليل الأنماط السلوكية

أي دراسة أشكال السلوك الظاهرة وتصنيفها واستنتاج العلاقات المنطقية بينها ، وكذا البحث في العوامل المنشئة لكل نمط سلوكي وبيان التشابه أو الاختلاف فيما بينها.

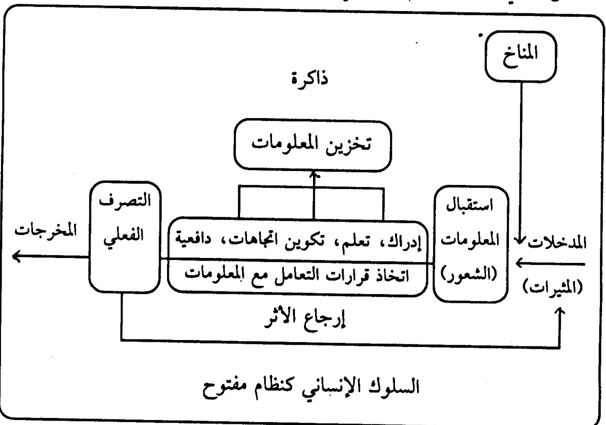


السلوك الإنساني نظام مفتوح
Open system

يمكن تصور السلوك الإنساني علي أنه نظام مفتوح ينقسم إلى أجزاء رئيسية هي:

- المدخلات السلوكية [وهي المثيرات].
- العمليات السلوكية [وهي الأنشطة الذهنية التي تستقبل المثيرات وتتعامل معها] .
- المخرجات السلوكية [وهي الاستجابات التي تصدر عن الإنسان في مواجهة المثيرات].

والشكل التالي يصور النظام السلوكي المتكامل :



السلوك الإنساني كنظام مفتوح

المدخلات السلوكية

تتمثل المدخلات السلوكـية في شكل معلومات يمكن تصنيفهـا فيما يلي :

١ . معـلومات صادرة مـن أفراد [أو جماعات] آخرين وتعـبر عن أفعالهم وتصرفاتهم المباشرة وغير المباشرة.

٢ . معلومات صادرة عن نظم مـادية تعيش في المناخ ، وتصدر عنها أصوات وحركات ورموز تصل إلى الإنسان ويستخدمها بدرجات مختلفة في سعيه لتحقيق أهدافه.

٣ . مـعلومات صـادرة من مصـادر معنوية كـالشركـات والمؤسسـات والأجهزة الحكومية وغيرها التي يتعامل الإنسان معها في مراحل حياته المختلفة.

٤ . معلومات تصـدر من الطبيعة المحيطة بالإنسـان ، وتشمل الضوء والأصوات والرياح والأمطار والحرارة والبرودة وغيرها.

٥ . معلـومـات ذاتـية تنبع من الإنسـان نفسـه وتعبر عن احـتيـاجاته ومـدى توافقه مع المناخ المحيط وما قد يعترضه من مشكلات [أو فرص].

أنواع المدخلات السلوكية

تنقسم المدخلات السلوكية إلى الأنواع التالية:

١ . المدخلات الأولية وتضم:

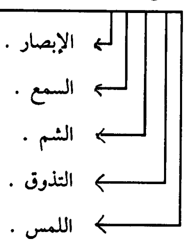
- المدخلات الأساسية Basic وهي مجموعة الخصائص والصفات التي تميز النظام السلوكي عن غيره من النظم ومصدرها الخلق والتكوين بقدرة الله سبحانه وتعالى، وتشتمل القوى الدافعة الأساسية، والطاقات الأساسية والقدرات الأساسية.
- المدخلات الطبيعية وهي التي تعكس ظروف البيئة المادية التي يعيش فيها الإنسان. كما تعبر عن علاقة الإنسان بالمناخ المادي المحيط به.

٢ . المدخلات الاجتماعية وهي المعلومات الصادرة عن المجتمع [البيئة الاجتماعية] التي يعيش فيها الإنسان وتعبر عن الفرص والمعوقات التي تواجهه، والقواعد والنظم والمكانات والجزاءات والقيم والعادات والأعراف التي يتعامل بها المجتمع مع أفراده.

٣ . المدخلات التنظيمية وهي المعلومات الصادرة عن المنظمة التي ينتمي إليها الإنسان وتعبر عن القواعد والإجراءات والحقوق والواجبات والفرص والمحاذير وأسس السلوك المقبول ونتائجه [مزايا للفرد]. وأنواع السلوك غير المقبول وما يترتب عليه [عقوبات وأضرار للفرد].

كيف يستقبل الإنسان المدخلات السلوكية ؟

تصل المدخلات السلوكية [المعلومات] إلى الإنسان من خلال الحواس الخمس:



وسوف تتأثر جودة استقبال الإنسان للمعلومات الواصلة إليه [بالتالي ما يمكن أن يعطيه لها من معان] على قدر جودة وسلامة حواسه وما قد يصيبها من ضعف أو قصور.

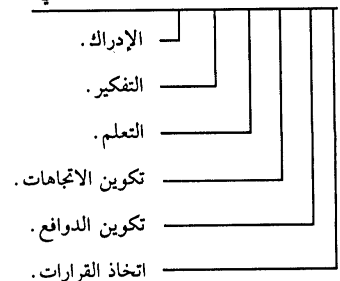
- كذلك فإن وسيلة أخرى للإحساس هي استقبال الإنسان لمعلومات صادرة من داخله تحدد مركزه بالنسبة للمحيط المادي حوله ومدى توازنه في علاقته بعناصر هذا المحيط.

الأنشطة السلوكية

الأنشطة السلوكية هي في حقيقتها تعامل مع المعلومات الواصلة إلى الإنسان على النحو التالي:

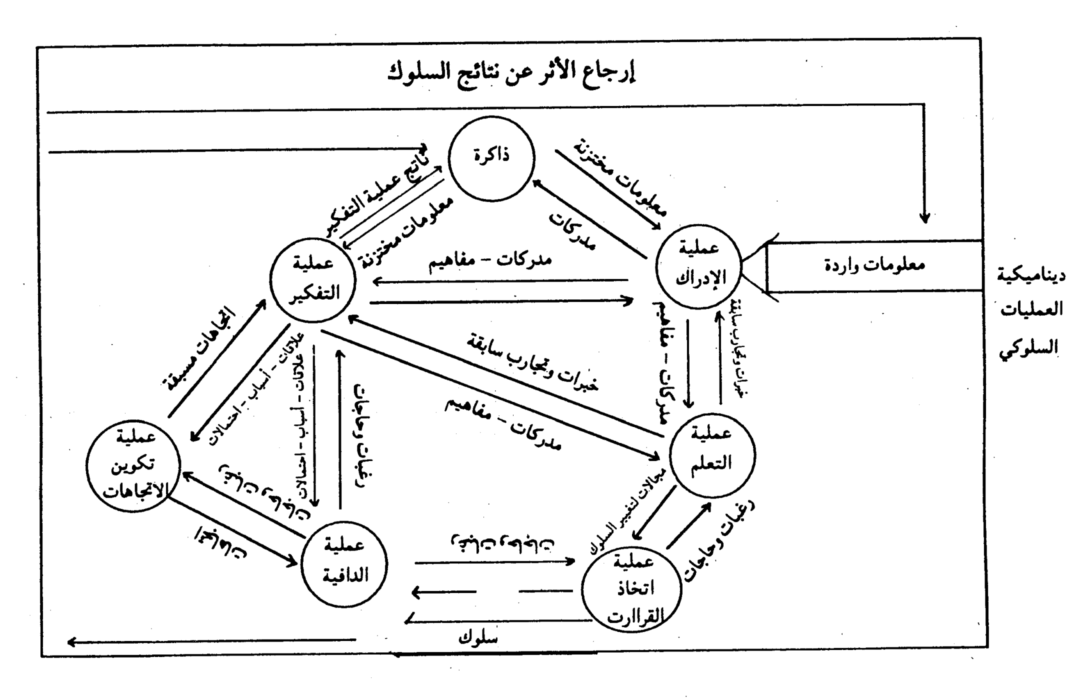
المناخ	← استقبال المعلومات ــــ تحليل المعلومات ــــ تصنيف وترتيب المعلومات ↓ استنتاج معان ومفاهيم ← اتخاذ قرارات ← استجابة	اختزان المعلومات في الذاكرة

وتتركز الأنشطة السلوكية فيما يلي:



تلك الأنشطة السلوكية [الذهنية] متكاملة ويؤثر بعضها في بعض، وينتج كمحصلة لها أنواع الاستجابات الصادرة عن الإنسان [السلوك].

ويعبر الشكل التالي عن علاقات تلك الأنشطة السلوكية بعضها ببعض



ديناميكية العمليات السلوكي
إرجاع الأثر عن نتائج السلوك
معلومات واردة
عملية الإدراك
ذاكرة
معلومات مختزنة
مدركات
عملية التفكير
مدركات – مفاهيم
نتائج عملية التفكير
معلومات مختزنة
خبرات وتجارب سابقة
مدركات – مفاهيم
عملية التعلم
خبرات وتجارب سابقة
مدركات – مفاهيم
اتجاهات مسبقة
علاقات - أسباب - احتمالات
علاقات - أسباب - احتمالات
رغبات وحاجات
عملية تكوين الاتجاهات
عملية الدافية
عملية اتخاذ القرارات
مجالات لتغيير السلوك
رغبات وحاجات
سلوك

المخرجات السلوكية

هي المحصلة النهائية لسلسلة الأنشطة السلوكية في تعاملها مع المدخلات ، وتتمثل المخرجات في أنماط السلوك المشاهدة Overt أو الباطنة Covert كما يلي:

الأفعال Actions

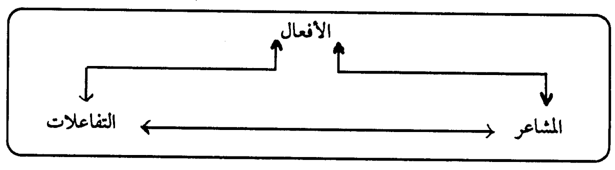
العمل ، الكلام ، القراءة ، الكتابة ، السير ، الجري ، البيع ، الشراء... وتتطلب الأفعال بذل قدر من الجهد أو الطاقة ، وتستغرق زمنا يطول أو يقصر حسب نوع العمل ، كما تحتاج إلى استخدام موارد مادية أو معنوية ، وإعمال مهارات أو قدرات مناسبة لنوع الفعل .

التفاعل Interaction

وهو الاتصال بالآخرين والتعامل معهم . ويتخذ التفاعل أحد شكلين: الفعل إذا كان الإنسان هو البادئ بالاتصال ، أو رد الفعل إذا كان يستجيب لفعل صادر إليه من شخص آخر. أي أن التفاعل هو سلسلة متتابعة من الأفعال وردود الأفعال .

العواطف Sentiments

وهي مجموعة العواطف المصاحبة لتفاعل الإنسان مع الآخرين.



العلاقة بين المخرجات السلوكية

خلاصة

● السلوك الإنسـاني هو كل أشكال الحركة الإنسـانية من أفـعال ، ردود أفعال ، تعبيرات ، استجابات ،ومحاولات التأثير التي تصدر عن الإنسان في محاولته إشباع رغباته ، وللتعبير عن تعامله مع عناصر المناخ المحيطة به.

● تتجـه الدراسة العلمـية للسلوك إلى الـبحث عن محـددات السلوك ، مراحل وأساليب تكوين السلوك ، وتحليل الأنماط السلوكية.

● وتماثل تلك المجالات مدخلات وأنشطة ومخرجات النظام المفتوح على التوالي . ويذلك فإن السلوك الإنساني يماثل فعلاً نظاماً مفتوحاً.

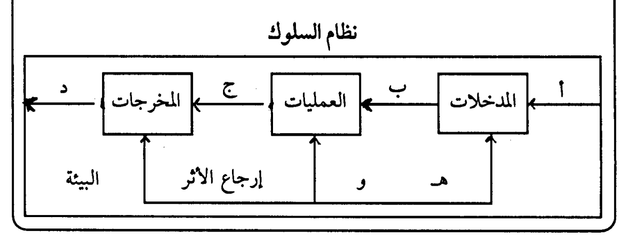
● تتمـثل المدخلات السلوكية فـي المعاملات الواردة للإنسان من مـصادر خارجة عنه ، وكذا من ذاته ، ويتم استقبالها من خلال الحواس الخمس.

● تتـمثل الأنشطة السلوكـيـة في عمليـات ذهنية أسـاسيـة هي الإدراك والتفكير، التعلم، تكويـن الاتجاهات ، تكوين الدوافع ، واتخاذ القرارات. وتبدأ هذه الـعمليات دائمـاً بالإدراك وتنتهي دائـماً باتخاذ القـرارات ، وتتم العمليات الأخرى فيما بين هاتين العمليتين بأي ترتيب آخر.

● تتبلـور المخرجات السلوكـية في أفـعال وردود أفعـال ظاهرة ومشـاعر ومفاهيم واتجاهات غير ظاهرة.

أسئلة وموضوعات للمناقشة

١ - يمثل مفهوم النظام System أداة مهمة لتحليل السلوك الإنساني ، وبالتالي فإنه باستخدام هذا المفهوم يمكن التوصل إلى استنتاجات غاية في الأهمية حول السلوك . انظر إلى الشكل التالي وارصد كافة الاستنتاجات التي يمكنك التوصل إليها:



• والآن هل تستطيع الإجابة عن الأسئلة التالية:

١ - إذا أردنا ترقيم المستطيلات الدالة على المدخلات والعلميات والمخرجات فأيها تضع عليه الرقم (١) وأيها يحصل على الرقم (٢) وأيها يوضع عليه الرقم(٣)؟

٢ - ما معنى الأسهم الواصلة بين البيئة وعناصر النظام الثلاثة ؟

٣ - ماذا يحدث لو ألغي من الرسم السهم (أ) ؟ وماذا يحدث لو ألغي من الرسم السهم (ب) مع بقاء (أ)؟ وماذا يحدث لو ألغي من الرسم السهم (ج) مع بقاء (أ) و (ب)؟ وهكذا مع باقي الأسهم؟

٤ - ما معنى السهم (و) في رأيك؟ وهل يغني السهم (و) عن السهم (ب)؟

٥ - لو كان السهم (د) غير موجود على الرسم فأي أنواع السلوك يمكن تصورها في هذه الحالة؟

٦ - لو كان الشكل السابق يعبر عن نظام السلوك لإنسان ما ، وكانت تصرفاته على غير ما تريد إدارة المنظمة التي يعمل بها، فإذا أرادت الإدارة تعديل هذا السلوك وتغييره، فأي عناصر النظام السلوكي التي يجب عليها أن تبدأ منها محاولة التغيير في رأيك ؟

أ - المدخلات.

أم ب - العمليات.

أم ج - المخرجات.

أم د - البيئة.

أم جميعها في نفس الوقت.

٧ - ناقش مفهوم وأهمية إرجاع الأثر في التأثير على السلوك الإنساني من خلال دراسة الأنماط الإدارية التالية:

. تعد الإدارة تقريراً سرياً عن كفاءة العامل يكون له تأثير على ما يحصل عليه من علاوات أو ترقيات، ولكن العامل ليس له حق الاطلاع على هذا التقرير.

. يتقدم العامل باقتراح لتحسين الإنتاج إلى رئيسه المباشر ، فيحتفظ به الرئيس ولا يعلم العامل هل قبل الاقتراح أم رفض.

. في يوم ما يأتي مندوب الصرف ليسلم العاملين في إحدى الجهات مكافأة مالية لا يعلمون مناسبتها ، كما أنهم لا يعلمون هل حصل كل منهم على نفس المبلغ أم لا.

٢ - تلعب المعلومات دوراً رئيسياً في نظام السلوك الإنساني ، ويذهب بعض الكتاب إلى اعتبار أن نظام السلوك الإنساني ما هو في حقيقته إلا نظام للمعلومات. واستناداً إلى تلك الأهمية الكبرى للمعلومات في تشكيل السلوك الإنساني، بين رأيك بالنسبة للأمور التالية:

. اهتمام الدول المعاصرة جميعاً بأن يكون لديها أجهزة رسمية للإعلام في

شكل هيئة الاستعــلامات كما في مصر مثلاً وظيفـتها نشر المعلومات التي يهم الدولة أن يعرفها الناس محلياً وخارجياً.

- اهتمــام الأحزاب السياسـية المختلفـة - في مصر وغيـرها - أن يكون لها صحف ومجلات خاصة بها تعبر عن آرائها وسياساتها.
- القلق الذي يسود العــالم الآن نتيجـة للتطورات التكنولوجيـة الهائلة التي تسمـح بإمكان البث المباشـر لبرامج التليـفزيون من أي مكان في الـعالم واستقباله في مختلف دول العالـم ، وذلك باستخدام الأقمار الصناعية ، وبالتالي سيفاجأ المشاهد المصري أن برامج تليفزيونية أوربية وأمريكية مثلاً تظهر على شاشة الجهاز التليفزيوني في منزله دون أي جهد يبذله.
- تعمـد الحكومات في مـعظم دول العالم إلى إجـراء ما يسمــي «استطلاع الرأي العام» قبل إصدار قرارات مهمة أو تبني سياسات غير عادية.
- بماذا تفسر إقبال الناس على سماع الشائعات وتناقلها في الدول النامية التي لا يوجـد بها حكـم ديمقراطي، بينما لا تلقي الشائعات في الدول المتقدمة اقتصـاديا ذات نظـم الحكـم الديمقـراطي نفـس الاهتـمام مـن المواطنين.

نموذج

لقد أمكن تحديد مبادئ ثلاثة حاكـمة للسلوك الإنساني وهي مبدأ السبب، مبدأ الدافع، ومـبدأ الهدف . والنمـوذج التالي يعـبر عن تداخل تلـك المبادئ الثلاثة ومساهماتها في تشكيل السلوك:

١ . يكون الإنسـان عادة في حالة توازن بمعنـى أنه يحصل علي ما يـريد مادياً ومعنوياً فهو في حالة استرخاء [أو عدم نشاط].

٢ - يحـدث مـا يعـكر صفـو هذا الاسترخاء ويخل بتوازن الإنسان [سبب] كأن تقل إشباعاته عما يريد ، أو تزيد تطلعاته وتوقعاته عما يحصل عليه فعـلاً [مادياً أو معنوياً].

٣ . ينشأ للإنســان دافع في شكل قوة داخلية تحـركه من أجل استـعادة توازنه مرة أخرى.

٤ . حين يستعيد الإنسان توازنه سواء عند مـستواه السابق أو عند مستوى أعلى أو أدنى يكون قد حقق هدفه.



الوحدة الثامنة

الإدراك



أهداف الوحدة ومحتوياتها

الإدراك هو العملية السلوكية الأولى التي تفتح الباب لإمكان حدوث السلوك . وبذلك تعتبر عملية الإدراك أهم العمليات السلوكية (إذ لو توقفت لم يعد في إمكان الإنسان التصرف بأي حال). وتهدف هذه الوحدة إلي تقديم المفاهيم والمبادئ التي تفسر عملية الإدراك ودورها في تحديد السلوك . وتضم الوحدة الموضوعات التالية :

- المعنى العام لعملية الإدراك.
- المبادئ الرئيسية للإدراك.
- العوامل المحددة للإدراك.
- الجوانب الاجتماعية في الإدراك.
- الإدراك باعتباره نظاماً فرعياً (في إطار النظام السلوكي الأكبر).

الإدراك

هو عملية استقبال المثيرات وتفسيرها وإعطائها معان ومفاهيم يستند إليها الإنسان في اختيار السلوك المناسب. وتمر عملية الإدراك بالمراحل التالية:

١ - الشعور بالمثيرات واستقبالها من خلال الحواس الإنسانية.

٢ - تحويل الشعور إلى معان ومفاهيم في ضوء أهداف الإنسان وخبراته والبيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها.

٣ - تنظيم واختزان المدركات واسترجاعها وتعديلها حسب الحاجة وفي ضوء ورود أحاسيس جديدة.

كيف تتم عملية الإدراك ؟

تتم عملية الإدراك كما يلي:

١ . يشعر الإنسان بالمثيرات الخارجية ويستقبلها من خلال حواسه.

٢ . يختزن الإنسان في ذاكرته معلومات ومعانٍ كثيرة كنتيجة لخبراته السابقة وإدراكه لأشياء سبق له استشعارها.

٣ - يحاول الإنسان تحليل المعلومات الواصلة إليه لاستنتاج معانيها ودلالاتها، ويستعين في ذلك بخبراته السابقة، ودوافعه واتجاهاته، كل ذلك في ضوء الظروف المادية والاجتماعية المحيطة به.

٤ - يصنف الإنسان المدركات وينظمها ويستخدمها في بناء أنماط السلوك التي يختارها.

عملية التكيف Adaptation

- تبدأ عمليــة الإدراك حين يصل إلى أدوات الاستقبال الحســية إشارات من مثيرات خارجية.
- يؤدى استــمرار استقــبال الفرد لمثيرات من ذات المصدر لفتــرة ما إلى انخـفاض الإحــساس أو الشـعور بذلك المصــدر ، وهذا ما يطلق علــيه (التكيف).
- يطلق على درجــة الإحساس التي يصل إليــها الإنســان في تلك الحالة مستوى التكيف ، ويمكن اعتــبار الإدراك في حالة تجمــد (أو توقف نسبى) في هذه الحالة.

العوامل التي تؤثر علي عملية الإدراك

- البيئة المادية والاجتماعية للفرد.
- التركيب الفسيولوجي للإنسان (دقة وجودة الحواس)
- الرغبات والحاجات التي يشعر بها الفرد.
- تجارب الفرد وخبراته الماضية.

المبادئ الرئيسية للإدراك

أوضحت الدراسات السلوكية أن الإدراك يتم وفقا لمجموعة من المبادئ علي النحو التالي:

١ - الإدراك عملية اختيارية ، أي أن الفـرد ينظم مدركاته بطريقة يتحكم هو فيها إلى درجة بعيدة ، فالإدراك لا يفرض على الإنسان تماما.

٢ - يميل الإنسان إلى تنظيم مدركـاته في مجموعات متناسـقة بحيث يمكنه الرجوع إليها بسـهولة واستخدامها في مواقف الاخـتيار والبحث عن السلوك المناسب.

٣ - إن صفـات أو خصـائص أي جزء من مـدركات الإنسـان إنما تتـحدد بخصائص مجموعة المدركات التي ينتمي إليها هذا الجزء.

٤ - يؤدي الحصول على مـعلومات جديدة (متـغيرة) إلى تغيـير المدركات (ومن ثم تغيير مفاهيم الإنسان وسلوكه المحتمل)

٥ - إن قـبول مـدركات جـديدة يتأثر (ويـتوقف على) المدركـات الحاليـة للفرد.

٦ - يتأثر الإدراك بصفات الفرد الشخصية

المبدأ الأول: الإدراك عملية اختيارية

ويمكن تفسير هذا المبدأ على النحو التالي:

١ - لا يستطيع الإنسان إدراك كـل ما يقع حوله من مثيـرات ، ولذلك فهو يعمد إلى اختيار المدركات التي يريدها. (أي أن اسـتقبال المثيرات ابتداء هو قرار اختياري للفرد).

٢ - يفـهـم الإنسان المـعلومات الواصلـة إليه بطريقـة تتـفق مع اهتـمامـاته واحتـياجـاته، وأهدافه وقـدراته، وبالتالي يخـتلف الناس في فهـمهم لنفس المعلومات. (أي أن الفهم والتفسير للمعلومات الواصلة هو أيضاً اختياري).

٣ . يتذكر الإنسان المدركات أو يميل إلى تناسيهـا وإخراجها من حيز الذاكرة النشطة إلى حيز النسـيان. (أي أن تذكر المعلومات هو عمليـة اختيارية يتحكم فيها الإنسان).

٤ . يقرر الإنسان الاستجابة للمدركات أو عدم الاستجابة.

المحصلة الأساسـية هنا أن كل إنسان يدرك بطريقته الخاصـة، وهذا يفسر اختلاف سلوك الناس في نفس المواقف أو في مواجهة نفس المثيرات.

المبدأ الثاني: ينظم الفرد مدركاته في مجموعات متناسقة

إن الأشياء والأشخاص التي يدركها الفرد وإن تم إدراكها منفصلة عن بعضها البعض إلا أنه يتم تنظيمها في مجموعات إدراكية تصبح هي المؤثر على سلوك الفرد الاجتماعي . فالجامعة ترتبط في هذا النظام الإدراكي بالثقافة العامة مثلاً ، الأسلوب العلمي ، الدولة العصرية وما إلى ذلك . وبالنسبة لفرد آخر فقد يرتبط إدراكه للجامعة بأشياء مثل زيادة عدد السكان ، مشاكل الخريجين ، وارتفاع نفقات المعيشة .

وهناك عدة أسس تسهم في عملية تنظيم المدركات منها:

١ . تقارب الأشياء أو الأشخاص سواء في المكان أو الزمان يجعلها تنتظم في مجموعة واحدة.

٢ . التشابه بين الأشياء والأشخاص من العوامل التي تزيد من فرص انتظامها في مجموعات إدراكية متناسقة . مثلا تشابه مبنى معين مع شكل الهرم يؤدي في كثير من الأحيان إلى الربط بينهما في مخيلة الفرد، بحيث إذا رأى أيهما يتذكر الآخر.

٣ . تعمل الثقافة العامة للمجتمع على تحديد أسس تنظيم المدركات من خلال المفاهيم التي تركز عليها. فالثقافة الأمريكية التي تبرز لون البشرة كعامل أساسي يجعل الأفراد هناك يدركون الشعوب المختلفة على أنها شعوب بيضاء أو سوداء . كذلك فإن الثقافة التي تبرز الثروة الفردية وتجعلها أساساً لتجميع المدركات وتنظيمها، تجعل الفرد يدرك الناس على أنهم من مجموعة سكان القصور أو مجموعة سكان المساكن الشعبية مثلا.

٤ . يميل الأفراد إلى تنظيم مدركاتهم في مجموعات متناسقة تبعاً لمدى علاقات السبب والنتيجة بين تلك المدركات . فالدول الرأسمالية قد يتم إدراكها على أنها سبب الفقر في الدول النامية ، أو أن الاستعمار هو سبب تخلف بلدان افريقيا. ولا شك أن أساس تحديد علاقة السبب والنتيجة بين الأشياء المختلفة يتوقف على التقارب أو التشابه بينها.

المبدأ الثالث

تتحدد صفات وخصائص أي جزء مما يدركه الفرد بخصائص المدركات التي ينتمي إليها

إن عمليات الإدراك المتعاقبة لا تتم في فراغ بل يجمعها تنظيم إدراكي متناسق. لهذا فإن صفات أو خصائص أي شيء جديد يتم إدراكه سوف تتأثر من وجهة نظر الفرد تبعا لصفات وخصائص المجموعة الإدراكية التي سينضم إليها هذا الشيء الجديد . بمعنى أن الفرد يميل إلى إدراك الأشياء المختلفة على أنها نفس الشيء إذا كانت تنتمي إلى نفس المجموعة الإدراكية. مثال ذلك لو كان لدى الفرد مفهوم معين عن طلبة الجامعة (غير جادين مثلاً) فإنه يميل إلى أن يصف أي طالب جامعي بهذه الصفة بغض النظر عن خصائصه الشخصية والتي قد تخالف هذه الصورة العامة التي يحتفظ بها الفرد لكل طلبة الجامعة.

هذا الميل لإضفاء صفات الكل على الجزء قد ينشأ من سبب آخر هو ضعف الفروق بين الأجزاء المختلفة، فيميل الفرد إلى تجاهل تلك الفروق ورؤية الأجزاء على أنها متشابهة Assimilation.

أي أن إدراك أي شيء محدد يتوقف على العلاقات بينه وبين الأشياء الأخرى التي تكوّن المجموعة الإدراكية التي سينضم إليها هذا الشيء.

ولا شك أن «الإطار الفكري» Frame of Reference للشخص يساعد على تحديد الطريقة التي يتم بها إدراك شيء معين. فالشخص الذي يعيش في مجتمع يبغض الاستغلال والابتزاز والدهاء يميل إلى إدراك أي يهودي على أنه مبتز وماكر، وكذلك فإن الشخص الذي يعمل في شركة غالبية العاملين بها من خريجي الجامعة يميل إلى تقليل الأهمية الاجتماعية لدرجات التعليم غير الجامعية.

كما قد يحـدد الفرد لنفسه مستـوى متوسطاً Adaptation Level يتـم إدراك الأمور والأشيـاء بالقياس إليه. فقـد يثور نقاش حول إباحة الهـجرة للخارج بدون قيود. أو وضع قـيود مشددة عليهـا. فإذا اعتبر الفـرد أن الرأي الوسط هو إباحة الهجرة كـقاعدة مع وضع القيود والإجـراءات لحماية مصالح البـلاد، فإنه يستطيع إدراك الآراء والاتجاهات المختلفة على أنها مؤيدة للهجـرة ومشجعة لها أو على أنها معارضة للهجرة ومعرقلة لها بقياسها إلى ذلك الرأي الوسط الذي ارتضاه لنفسه.

المبدأ الرابع

تتغير المدركات نتيجة للمعلومات الجديدة التي يحصل عليها الفرد والتغير في حاجاته.

لقد أوضحنا سابقاً أن عملية الإدراك تتأثر جزئياً بأنواع الحاجات التي يشعر بها الفرد، أي تلك الرغبات التي يسعى إلى إشباعها. من ناحية أخرى. فإن الإدراك يتأثر بأنواع المعلومات التي يحصل عليها الفرد ، لذلك فإن التغير في المعلومات يؤدي إلى التغير في المدركات. وحلقة الاتصال بين تغيير المعلومات والتغير في الإدراك هي حاجات الفرد حيث ترتبط التغيرات في المعلومات والحاجات وتتفاعل في أكثر الأحيان. فحيث يشعر الفرد بحاجات جديدة نراه يسعى للحصول على معلومات جديدة تساعده على إشباع حاجاته. ومن ناحية أخرى فكلما زادت معلومات الإنسان عن موضوع معين زادت فرص شعوره بحاجات أخرى جديدة ، وهكذا.

إن حاجات ورغبات الفرد وأهدافه في تطور وتغير مستمرين ، فإذا اعترض الفرد عائق يمنعه من أشباع حاجاته كان لابد من حدوث تغير في أفكاره ومدركاته. إن التغير الفكري الذي يعقب الفشل في إشباع الحاجات قد يأخذ أحد اتجاهين، الأول تغير في اتجاه العمل على إزالة أسباب الفشل، والثاني تغير في اتجاه منحرف كأن يتجه الفرد إلى أحلام اليقظة والبعد عن الحقيقة والواقع. ولاشك أن العامل المحدد لاتجاه التغير الفكري هو شدة أو قوة الحاجة التي يشعر بها الفرد، فإذا كانت رغبة الفرد ضعيفة، فإن اتجاه التفكير سينصرف إلى التمني والأمل، فإذا زادت الرغبة أدى هذا إلى اتجاه التفكير في محاولة اكتشاف سبل واقعية لإشباع الحاجة وتحقيق الهدف. وقد تؤدي زيادة الرغبة عن حد معين إلى إغراق الفرد في الأحلام والبعد عن الواقع مرة أخرى.

كذلك فإن من العوامل المحددة لاتجاهات التغير في الـتفكير نتيجة للتغير في الحاجات هو دقة الفرد في إدراك العائق الحقيقي في سبيل تحقيقه لهدفه. فإذا فشل أحد المرشحـين في الانتخابات فإنه قـد يفشل فـي تبـين السبب الحقيـقي لفشله، وهو أنه لم يقنع الناخـبين بآرائه ومعتـقداته، ونراه ينحى باللوم علـى المنافسين أو الناخبين، وبالـتالي فإن أفكاره عن الآخـرين تتغيـر، ولكن أفكاره عن نفســه تبقى على ما هي عليه.

المبدأ الخامس

يتحدد التغيير في المدركات جزئياً بخصائص المدركات الحالية.

١ . يتوقف التغير في مدركات الفرد على بساطة أو تعقد النظام الفكري للإنسان.

٢ . تختلف النظم الفكرية والعقلية للأفراد من حيث درجة التوافق بين المدركات، وعادة تكون النظم الفكرية البسيطة أعلى توافقاً من النظم المعقدة.

٣ . تتأثر المدركات الجديدة بدرجة الترابط بين النظم الفكرية للفرد التي تحكم الأمور الحياتية المختلفة من عقيدة دينية، إلى اقتصاد، سياسة، فن، ثقافة.

تتوقف قدرة الفرد على تغيير مدركاته على خصائص نظامه الفكرى التي تتمثل في:

- البساطة أو التعقيد.
- التوافق أو التباعد.
- الترابط أو التفكك.

المبدأ السادس | **يتحدد التغيير في المدركات بصفات الفرد الشخصية.**

١ . إن عملية تغيير المدركات والأفكار لا تتأثر بطبيعة المدركات السابقة ونوع التنظيم الفكري الذي كونه الفرد لنفسه فحسب، بل تتأثر أيضا ببعض الصفات الشخصية التي تميز الفرد. مثال تلك الصفات القدرات العقلية للفرد. فالأفراد يختلفون في قدراتهم العقلية من حيث الذكاء والقدرة على استيعاب المعلومات الجديدة وتفهم الأمور . وقد اتضح أن الأفراد ذوي القدرات العقلية المنخفضة يسهل عليهم تعديل أفكارهم ومعتقداتهم حيث يتقبلون أي معلومات جديدة دون فحص أو تحقيق، في حين أن الأفراد الذين يتميزون بمستويات أعلى من القدرات يستطيعون إجراء عمليات إعادة تنظيم سليمة لأفكارهم ومعتقداتهم.

٢ . كذلك فإن الأفراد يختلفون في قدرتهم على تحمل الغموض والإبهام في المعلومات. فالأفراد الذين لا يحتملون الغموض تجدهم يميلون إلى تقسيم الأمور إلى نوعين أساسيين لا ثالث لهما - أبيض وأسود ، موجب وسالب - بالتالي فهم أقل قدرة على استيعاب المعلومات الجديدة أو تغيير أفكارهم.

٣ . وهناك أفراد يتصفون بجمود العقلية Close - mindedness ومن صفاتها الأساسية رفض الأفكار والمعتقدات الجديدة وعدم الترابط بين التنظيمات الفكرية المختلفة. هؤلاء الأفراد يصعب عليهم تعديل معتقداتهم وأفكارهم من خلال عمليات إعادة التنظيم الفكري Cognitive restructuring.

٤ . وعلى العكس من ذلك نجد الأفراد ذوي العقول المتفتحةOpen - mindedness أكثر قابلية لاستيعاب المعتقدات والأفكار الجديدة وأكثر استعداداً للتعرف على الأمور الجديدة والغريبة.

الجوانب الاجتماعية في الإدراك :

- تبرز أهمية العوامل الاجتماعية في الإدراك في المواقف التي تكون فيها الطبيعة المادية Physical nature للمؤثرات الخارجية غير واضحة تماماً. فيضطر الشخص إلى الاستناد على مصادر أخرى للمعلومات لكي يستطيع تفسير تلك المؤثرات وفهمها. وتؤدي العوامل الاجتماعية دوراً مزدوجاً في تكوين المجال الإدراكي للفرد. الدور الأول أنها تمثل مصدراً للمعلومات، فالفرد يستطيع الاستناد في تكوين مدركاته على رأي الجماعة التي يتصل بها، أو قرار رئيسه في العمل، أو تعليمات وقواعد تعلمها من تفاعله مع الأفراد الآخرين. والدور الثاني أنها تساعد الفرد في تخفيض الغموض الذي يعانيه من بعض المدركات فيضطر إلى الالتجاء إلى آراء الآخرين وتجاربهم والقيم والاتجاهات العاملة لتفسير معاني المدركات.

- وتتركز أهمية العوامل الاجتماعية في الإدراك حين ننتقل إلى دراسة عملية إدراك الأشخاص لبعضهم البعض ، وما تنطوي عليه تلك العملية من أهمية خاصة للإدارة والمسئولين عن العمل الإداري.

- وتتبلور هذه القضية في نتيجة أساسية هي «أن ما يتم إدراكه ليس بالضرورة معادلاً تماماً لطبيعة الشيء المدرك». أي أن هناك عوامل كثيرة قد تؤدي إلى تشويه وتغيير ما يتم إدراكه عن حقيقة الشيء موضع الإدراك. ومن أهم تلك العوامل ما يلي:

١ - طبيعة الموقف الإنساني نفسه والدور الذي يلعبه الفرد في هذا الموقف.
٢ - قدرة الشخص على التدبر والحكم الموضوعي على الأمور.
٣ - صفات الشخص موضع الإدراك.
٤ - كمية ودقة المعلومات المتاحة للفرد.

العوامل المؤثرة على الإدراك

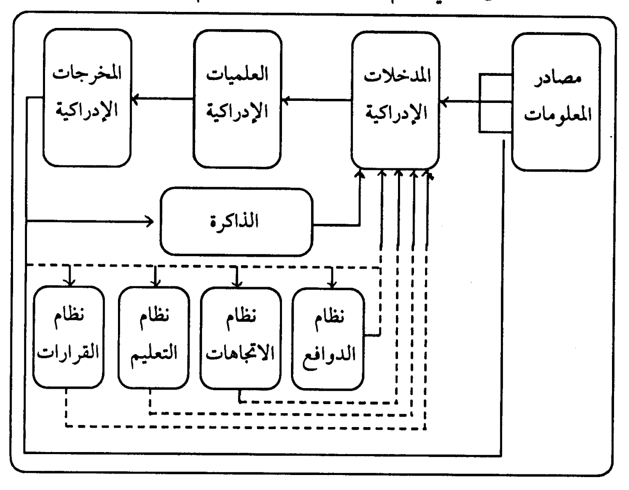
الحـــالة الذهنيـــة	Mental set
التــــــــوقـع	Expectation
الخـبـرة الماضـيـة	Past Experience
الرغـــبـات	Needs
الدور الاجتـماعي	Social role
المركز الاجتـماعي	Status
الحـالة المزاجـيـة	Mood

الإدراك باعتباره نظاماً فرعياً

* يمكن اعـتـبار النـظام السلوكي بمثـابة نظام رئيـسي يضـم عـدداً من النظم الفرعية.

وفي إطار هذا المفهـوم نستطيع التعـبير عن الإدراك بأنه نظام فـرعي يختص بعـمليات سلوكـيـة محـددة يتـفاعل مع نظم فـرعـية أخـرى داخل النظام السلوكي.

يبين الشكل التالي نظام الإدراك وعلاقته بالنظم الفرعية الأخرى:



خلاصة

- الإدراك هو استقبال المثيرات (المعلومات) وتفسيرها، ويتم من خلال الإحساس (الشعور) بالمثيرات ، وتحويلها إلى معان ومفاهيم ، ثم اختزانها في الذاكرة.
- تتأثر عملية الإدراك بخصائص الفرد ذاته وطبيعة البيئة المادية والاجتماعية التي يوجد فيها.
- يؤدي استمرار استقبال الإنسان لنفس المثيرات لفترة ما إلى انخفاض إحساسه بها [التكيف] وبالتالي يضعف إدراكه لها ويقل تأثيرها على السلوك.
- الإدراك عملية اختيارية، أي أن الفرد يستطيع التحكم في نوعية مدركاته.
- تتأثر المدركات الجديدة بخصائص المجموعة الإدراكية التي تنتمي إليها. أي أن الإدراك الجديد يتأثر بما سبق للفرد إدراكه.
- تتغير مدركات الإنسان نتيجة لحصوله على معلومات جديدة [مختلفة].

* الحالة الذهنية للفرد وتوقعاته وخبراته ورغباته ومركزه الاجتماعي وحالته المزاجية، كلها من العوامل ذات التأثير في إدراكه.
* تلعب القيم والعادات والمعتقدات وغيرها من المتغيرات الاجتماعية أدواراً مهمة في تشكيل مدركات الإنسان.
* يتخذ الإدراك شكل النظام المفتوح.

أسئلة وموضوعات للمناقشة

١ . الإدراك هو العملية السلوكية الأولى. اشرح هذه العبارة موضحاً مفهوم الإدراك وأهميته في تحديد السلوك الإنساني.

٢ . إن الإدراك هو في حقيقته تعامل مع المعلومات ، استقبالاً وتحليلاً وتفهماً واستيعاباً واختزاناً واسترجاعاً. ناقش هذه العبارة مع توضيح الدور الذي تلعبه المعلومات في عملية الإدراك.

٣ . تفرض كثير من الدول نظماً للرقابة على الصحف أو على المصنفات الفنية والأدبية بحيث تصرح بعرض أو تداول بعضاً منها وتمنع البعض الآخر. ناقش مفهوم الرقابة من وجهة نظر تحليل عملية الإدراك.

٤ . يقول البعض: إن من أسرار نجاح النظام النازي في الحرب العالمية الثانية لمرحلة مهمة هو اعتماده على نظام متطور لنشر الشائعات والسيطرة على الرأي العام في الدول التي غزتها ألمانيا . ناقش هذه الفكرة في ضوء دراستك لموضوع الإدراك.

٥ . إن استمرار تعرض الإنسان لنفس المعلومات مرات متكررة (مثل المشاهد الذي يشاهد فيلماً معيناً بصفة متكررة لمرات عدة) يؤدي إلى حالة من الاعتياد تصل إلى حد أن يفقد الإنسان إحساسه بما يسمع أو يرى. ما معنى هذا - في رأيك - من وجهة نظر الإدارة التي تريد أن تحتفظ بسيطرتها على سلوك العاملين.

٦ . حاول أن تجري التجربة الآتية على نفسك:

اذهب إلى مكتبك وافتح الدرج الأول وألق نظرة سريعة عليه. أغلق الدرج . حاول أن تتذكر كل ما رأيت واكتبه في قائمة . بعد أن تستنفد جهدك كله ولا تستطيع أن تضيف شيئاً إلى القائمة . افتح الدرج وابدأ في حصر الأشياء الموجودة فعلاً. قارن ما كتبت في القائمة من الذاكرة بما تم حصره فعلا. ما نتيجة المقارنة؟

- اكتب تقريرا بنتائج التجربة وحاول أن تفسر هذه النتيجة اعتماداً على فكرة «المجال الإدراكي».

٧ . حاول أن تجري التجربة التالية بنفسك:

- حدد مجموعة من الكلمات شائعة الاستخدام مثل: جامعة، دعم، أتوبيس، الوفد، دولار . . .
- اختر مجموعة من معارفك مختلفي الأعمار والمهن والمستويات التعليمية مثل طالب جامعي، محام، عضو مجلس الشعب، ربة منزل، سائق أتوبيس، طبيب . . .
- وجه إلى كل منهم منفرداً مجموعة من الكلمات واحدة بعد الأخرى واطلب من كل منهم أن يذكر لك أول شيء يخطر على ذهنه عند سماعه كل كلمة.
- سجل ما يقوله الأفراد المختلفون ، وقارن بينها.

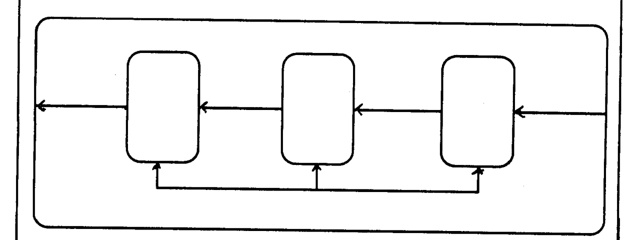
هل يتفق الجميع فيما يرد على أذهانهم حين سماع كلمة جامعة مثلا؟ هل يختلفون.

- حدد ما اتفق فيه الأفراد وما اختلفوا فيه. ناقش أوجه الخلاف فيما يقولونه.

حاول أن تفسر أسباب الخلاف ومعناه في ضوء دراستك لظاهرة الإدراك.

٨ . باستخدام مفهوم النظام وضح كيف تتمكن الإدارة في بعض الشركات المصرية الخاسرة من إقناع العاملين بقبول وقف صرف بعض الحوافز المالية وتخفيض (أو منع) المزايا العينية التي يحصلون عليها، وذلك دون أن تحدث ردود فعل سالبة.

نظام الإدراك الفرعي



- أين تبدأ الإدارة محاولاتها؟
- كيف تتغلب الإدارة على مقاومة الأفراد للمعلومات التي لا تتفق مع أغراضهم؟
- كيف تتغلب الإدارة على ظاهرة الإدراك الاختياري؟
- كيف تتغلب الإدارة على ظاهرة الإدراك المسبق؟
- ما أوجه التغيير في الظروف الاجتماعية للعمل التي تلجأ إليها الإدارة لإقناع العاملين بما تقدمه لهم من معلومات؟
- من في رأيك تعتمد عليه الإدارة في نقل المعلومات للعاملين؟

٩ . ناقش العبارات التالية من حيث صحتها أو خطأها:

١ . إن السلوك الإنساني يتحدد إلى درجة بعيدة تبعاً لنوعية ومدى إدراك العالم المحيط، ومن ثم فإن تغيير السلوك إلى اتجاه آخر يتطلب معرفة كيف يدرك الفرد ما يدور حوله.

٢ . إن الأفراد يدركون ذات الأشياء بمعان متباينة، كما قد يدركون أشياء مختلفة على أن لها معنى واحداً.

٣ . إن إدراك الأفراد يتحدد أساساً بناء على رغباتهم ودوافعهم، فهم يدركون الأشياء من خلال حاجاتهم ، ومن ثم يعطونها معانٍ

تتناسب وهذه الحاجات بغض النظر عن احتمال اختلافها عن المعاني الأصلية للأشياء.

٤ . يدرك الأفراد الأشياء التي يترتب عليها تحقيق رغباتهم أو التي يعتقدون أنها ستحقق رغباتهم.

٥ . يتجاهل الأفراد الأشياء التي تهددهم أو يعتقدون أنها تسبب حرمانهم من رغبات معينة، في حين أنهم يدركون الأشياء المقلقة التي تستمر، وقد يبالغون في تصوير معانيها وتضخيم آثارها.

٦ . تمثل عملية التجاهل محاولة دفاعية من جانب الفرد يحمي بها نفسه، ولكنه إذا استمرت مظاهر الخطر لا يمكن أن يستمر في تجاهله لها.

الوحدة التاسعة

الاتجاهات
ATTITUDES

أهداف الوحدة ومحتوياتها

تهـدف هذه الوحدة إلى تحليل مـعنى الاتجـاهات وشرح دورها في تحـديد وتشكيل السلوك الإنساني ، وبـيان مصادر تكوين الاتجـاهات ذاتها ، ودواعي تغييرها. وتضيف الوحدة بيان علاقات الاتجاهات بعضها ببعض وتكوّن العقيدة من مجموع الاتجاهات المتناسقة لدى الفرد .

وتتضمن الوحدة الموضوعات التالية :

- ما هية الاتجاهات .
- عناصر الاتجاه .
- وظائف الاتجاهات .
- قياس الاتجاهات .
- تكوين الاتجاهات .
- تغيير الاتجاهات .
- نظام الاتجاهات .

ماهية الاتجاهات

- الاتجـاهات تنظيم متـناسق من المفاهيم والمعـتـقدات والعـادات والدوافع بالنسبة لشيء مـحدد وتمثل الاتجاهات في الأساس «وجـهة نظر» الإنسان بالنسبة لشيء محدد :

– شخص معين (أو أشخاص) .

– موضوع معين (رأي ، فكرة ، مشروع . .) .

– مكان معين .

وهكذا ، فـإن الاتجـاه لابد أن يقع عـلى أمـر مـحـدد بذاته ، وهو بذلك يختلف عن القيم Values والتي تتعلق بأمور عامة وأشيـاء مجردة (قيمة الصدق ، الأمانة ، الإخلاص. .) .

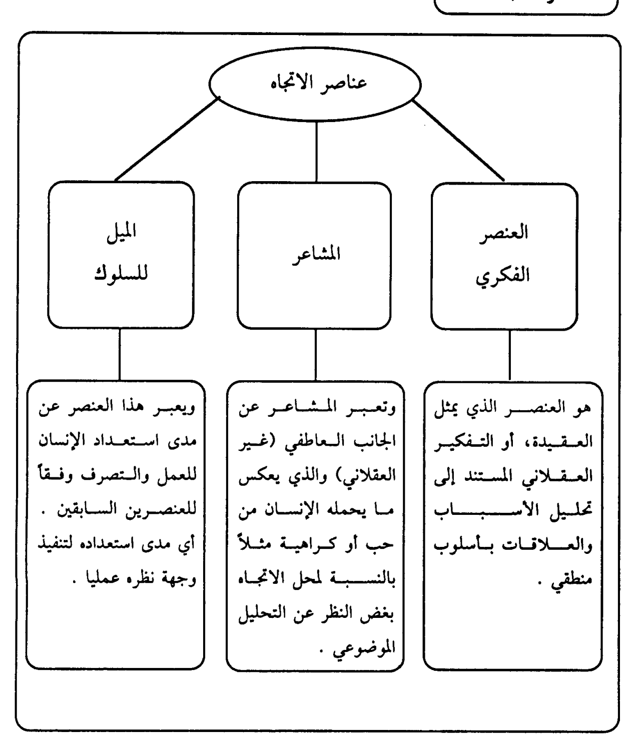
وتمثل الاتجاهات نظامـاً متكامـلاً متطوراً من المعتـقدات والمشاعـر والميول السلوكيـة ينمو في الفـرد باستمـرار نموه وتطوره ، ويختلف باخـتلاف المواقع والظروف التي يوجد بهـا . ويلعب الإدراك دوراً مهماً في تحـديد الأشياء التي يكوّن الإنسان اتجاهاته بالنسبة لها .

ويتكون الاتجاه عادة من ثلاثة عناصر متفاعلة فيما بينها:

- العنصر الفكري.
- عنصر المشاعر أو العاطفة.
- عنصر الميل أو الرغبة في التنفيذ.

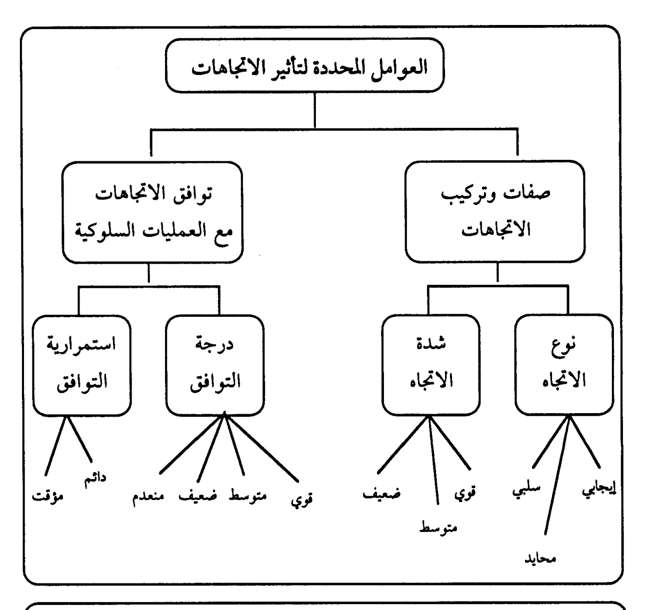
ويصور الشكل التالي هذه العناصر ويبين معانيها:

عناصر الاتجاهات



العوامل المحددة لتأثير الاتجاهات على السلوك

يتوقف تأثير الاتجاهات في تشكيل السلوك الإنساني على صفات وتركيب الاتجاهات من ناحية ، وعلى توافق الاتجاهات مع باقي العمليات السلوكية للإنسان من جهة ثانية .



إذن لمعرفة تأثير الاتجاهات في تحديد السلوك ، ينبغي تحليل صفاتها وتركيبها وتبين علاقتها مع الإدراك ، الدوافع ، التعلم .

في حالة الاتفاق التام بين اتجاهات الفرد بالنسبة لمختلف الأمور والقضايا والأشخاص في مجالات الحياة المختلفة .

← تتكون العقيدة Ideology

← يكون تأثيرها أوضح ما يكون في تشكيل السلوك.

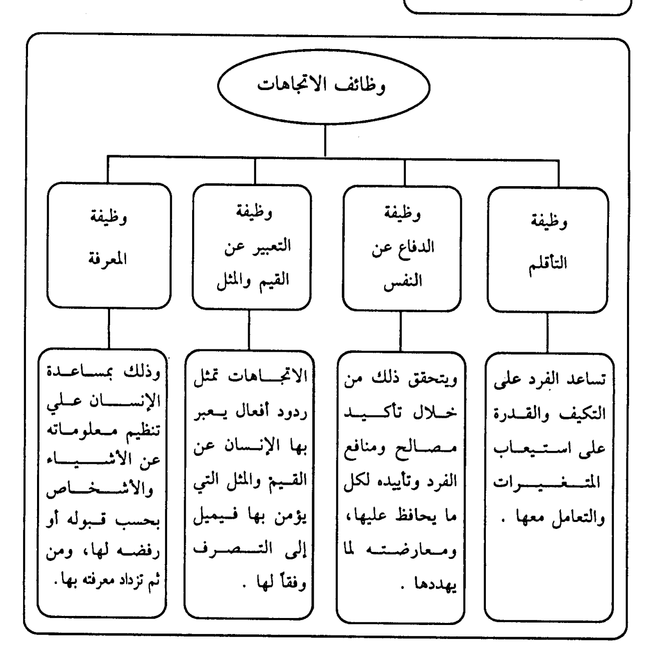
إذن بمعرفة عقيدة الإنسان يمكن التنبؤ بسلوكه في المواقف المختلفة .

ما علاقة الاتجاهات بالبيئة ؟

← الاتجاه عبارة عن وجهة نظر يكونها الإنسان في محاولته التأقلم مع البيئة المحيطة به ، وذلك بتنظيم أسلوبه في التفاعل معها والتعامل مع المتغيرات الحاصلة فيها.

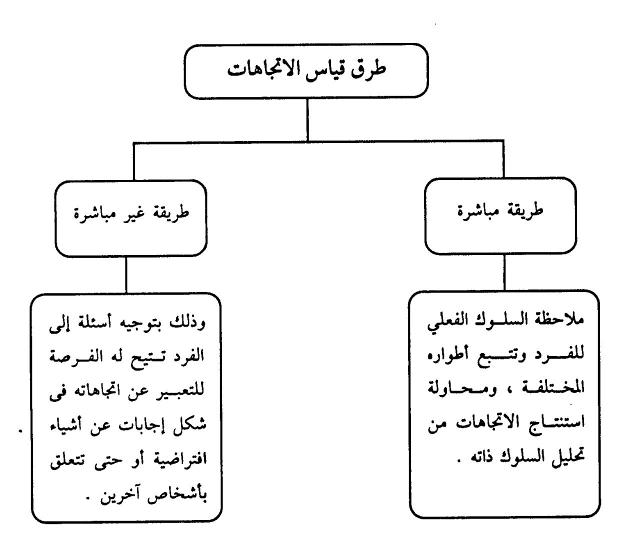
الاتجاهات إذن قابلة للتطور مع تغير وتطور الظروف المحيطة بالإنسان، وحين يعجز الفرد عن تطوير اتجاهاته يصل إلى مرحلة الجمود (ثبات أنماط السلوك) .

ما وظائف الاتجاهات ؟



قياس الاتجاهات

للإفادة من ظاهرة الاتجاهات في تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به ، ومن ثم محاولة السيطرة عليه ، يصبح قياس الاتجاهات (أو التعرف عليها) أمراً ضرورياً . ونظراً لأن الاتجاهات تكون كامنة في الفرد ولا يمكن ملاحظتها بشكل ظاهر (لذلك تسمى بالسلوك الباطن) ، فإن قياسها يتم بالتعرف على نتائجها (بتحليل السلوك ومحاولة استنتاج الاتجاهات التي ساهمت في تكوينه) ، أو بمحاولة استخراجها من الفرد بطريقة غير مباشرة.



تقاس الاتجاهات بنوعين من المقاييس

الأول : يتكون من عبارات تلمس النواحي الفكرية والمشاعر في الاتجاهات لدى الشخص.

مثال : (إن القضاء على الإرهاب يتطلب استخدام الشدة مع المتطرفين) .

(موافق جدا)	(موافق)	(لا رأي)	(غير موافق)	(غير موافق بالمرة)
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

الثاني : يتكون من عبارات تتعلق بمدى استعداد الفرد لاتخاذ سلوك معين تجاه الموضوع محل البحث .

مثال

(عند تعرض الوطن لخطر عدوان خارجي ، يسارع المواطن إلى الدفاع عنه مضحياً بكل غالٍ ونفيس) .

(موافق جدا)	(موافق)	(لا رأي)	(غير موافق)	(غير موافق بالمرة)
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

فى هذا المثال الإجابة تشير إلى عنصر الاستعداد للسلوك وليس إلى مجرد مشاعر الحب للوطن .

يمثل قياس الاتجاهات مجالاً هاماً للبحث السلوكى يعتمد على أساليب علمية وإحصائية متقدمة لضمان دقة النتائج وعدم تأثرها باتجاهات الباحثين أنفسهم .

تكوين الاتجاهات Attitude Formation

كيف تتكون الاتجاهات ، وكيف تنشأ لدى الفرد ؟ هناك ثلاثة مبادئ تفسر هذه العملية المهمة :

١ . تتكون الاتجاهات نتيجة لمحاولة الفرد إشباع حاجاته (رغباته) المختلفة .

٢ . تتكون الاتجاهات في حدود المعلومات المتوافرة لدى الفرد.

٣. تعكس الاتجاهات معتقدات وقيم الجماعة (الجماعات) التي ينتمي إليها الفرد.

المبدأ الأول | **تتكون الاتجاهات نتيجة لمحاولة الفرد إشباع حاجاته**

يمكن تفسير هذا المبدأ على النحو التالي :

١. الإنسان له حاجات ورغبات مختلفة يريد إشباعها ليحقق مستوى الحياة اللائق الذي يطمح إليه.

↓

٢. لكي يحقق الإنسان الإشباع المطلوب لرغباته فهو يعمل ، يسعى ، يبذل جهداً مادياً وفكريا حتى يوفي بالشروط اللازمة لتمكينه من الحصول على ما يريد.

← في هذا السعي يواجه الإنسان أمرين

فرص	معوقات
مساعدات	عقبات
عوامل تيسير	محاذير

٣. تتكون لدى الإنسان اتجاهات محابية (مؤيدة) لكل ما يساعده على إشباع رغباته وتحقيق أهدافه.

٤. يكوّن الإنسان اتجاهات معارضة (مناقضة) لكل ما يعوقه أو يمنعه من تحقيق رغباته.

المبدأ الثاني | **تتكون الاتجاهات في حدود المعلومات المتوافرة لدى الفرد**

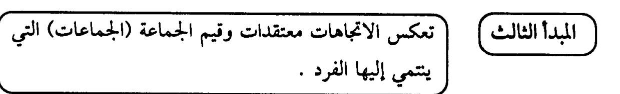
المعلومات هي المصدر الحقيقي لتكوين الاتجاهات . (وفي الحقيقة هي المصدر الحقيقي لحركة السلوك الإنساني كله). والمعلومات تصف حقائق ، أوضاعاً ، احتمالات ، تأثيرات، مشاهد ، صوراً عما يحيط الإنسان في حياته ، وبالتالي فإن المعلومات تنقل إلى الإنسان ما يلي:

- الفرص المتاحة له والإمكانيات أو الاحتمالات القائمة للاستفادة بها.
- المخاطر والمعوقات التي تهدده ، واحتمالات تعرضه للخطر فعلا.

← أنواع السلوك المساعدة على استثمار الفرص وتلك المؤدية إلى المخاطر.

وبالتالي تعمل تلك المعلومات على تشكيل اتجاهات الإنسان فتكون مؤيدة لكل ما يعد بالمنافع والفرص والحصول عليها.

← ومعارضة لكل ما يهدد بالمخاطر والمحاذير والوقوع فيها.



ويتحقق تأثير الجماعة (أي جماعة) على الفرد الذي ينتمي إليها بحسب العوامل التالية :

- مدى اعتماد الفرد على الجماعة
- الوضع التنظيمي للفرد في الجماعة
- مدى تماسك وصلابة الجماعة

تأثير قوي للجماعة	تأثير ضعيف للجماعة
متماسكة	غير متماسكة
وضع تنظيمي مهم	وضع تنظيمي غير مهم
اعتماد قوي	اعتماد ضعيف

تغيير الاتجاهات

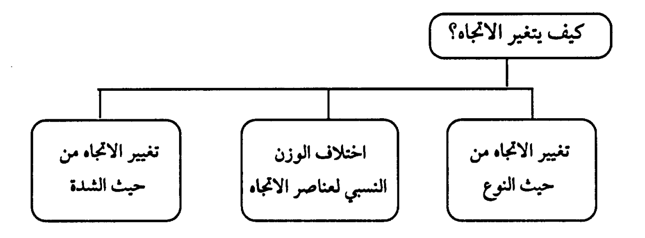
* هل تتغير اتجاهات الإنسان ؟

نعم

* ما أسباب تغيير الاتجاهات ؟

- إذا تغيرت حاجات الإنسان ورغباته.
- إذا تغيرت الجماعة (الجماعات) التي ينتمي إليها الفرد.
- إذا غيرت الجماعة التي ينتمي إليها الفرد معتقداتها وأفكارها.
- إذا تعدل وضع الفرد بالنسبة للجماعة وأصبح أقل أو أكثر تأثراً بها .
- إذا اختلفت المعلومات المتوافرة لدى الإنسان.
- إذا تغيرت البيئة المادية أو الاجتماعية المحيطة بالإنسان.

كذلك تتغير الاتجاهات إذا تغيرت مدركات الإنسان ، أو اكتسب خبرات جديدة (تعلم) وغيرها من المكونات السلوكية.



نظام الاتجاهات

يتعامل النظام السلوكي مع غيره من النظم السلوكية ويسهم في كثير من المواقف الاجتماعية. ومن خلال هذه التفاعلات جميعاً يكتسب أهدافاً ورغبات يسعى إلى تحقيقها ، كما يكتسب خبرات تساعده على اختيار أنماط السلوك المناسبة لتحقيق تلك الأهداف والرغبات . وفي خضم تلك التفاعلات الاجتماعية تتدفق إلى النظام السلوكي معلومات اجتماعية (وتنظيمية) تعكس الأوضاع والظروف السائدة وما يتوقع فيها من تغير. ومن خلال نظامه الإدراكي يصل الإنسان إلى نظام الاتجاهات الفرعي . فالإنسان يكوّن اتجاهات مؤيدة لكل ما يساعده على تحقيق أهدافه ورغباته، أو لكل ما يتوافق مع معتقداته Beliefs والقيم التي يؤمن بها ، وبالعكس يتخذ الإنسان اتجاهات معارضة بالنسبة للموضوعات أو الأمور أو الأشخاص الذين يهددون إمكانية تحقيقه لأهدافه أو يمثلون عقبات في سبيله ، كذلك تتكون مثل تلك الاتجاهات المعارضة بالنسبة لكل ما يتناقض مع معتقداته وأفكاره.

مدخلات نظام الاتجاهات :

تتكون المدخلات في نظام الاتجاهات من فئتين أساسيتين هما :

* اتجاهات وقيم ومعتقدات تتعلق بأمور اجتماعية ودينية وحضارية رئيسية تنتقل إلى النظام السلوكي من الجماعات الأولية Primary Groups التي ينتمي إليها، وخاصة الأسرة Family . ونلاحظ أن هذه الفئة من الاتجاهات والقيم والمعتقدات سوف تستمر مع الإنسان خلال مراحل حياته، وسيكون لها شأن في تحديد ما يستجد من اتجاهات يكتسبها الإنسان لنفسه وبإرادته.

* مدخلات تمثل معلومات اجتماعية وتنظيمية وحضارية تعكس مواقف متجددة أو متكررة، وتشير إلى موضوعات وأفكار وأشخاص قد تكون مصدر

معاونة وفائدة للنظام السلوكي ، أو قد تحمل له تهديدات وأخطاراً . وتتعدد مصادر هذه المدخلات المتجددة وإن كان الجانب الأكبر منها يأتي من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي.

عمليات نظام الاتجاهات :

يختلف نظام الاتجاهات نسبياً عن النظم الفرعية السابقة في أن جزء العمليات به يحتوي على مجموعة من الانجاهات المسبقة والقيم المكتسبة تحت تأثير الجماعات الأولية التي ينتمي إليها الإنسان . وتعمل هذه الاتجاهات والقيم المختزنة بمثابة حاجز لتصفية المدخلات الجديدة والسماح لبعضها بالوصول إلى مرحلة التحليل في إطار عمليات تكوين وتغيير الاتجاهات ومنع بعضها الآخر من الوصول إلى تلك المرحلة . وبالنسبة لما يسمح له بالوصول تم عليه العمليات التالية:

١ - عملية مواجهة ومقارنة بين المدخلات وبين الدوافع والخبرات والمدركات السابقة، وذلك بغرض الكشف عما إذا كانت تلك المدخلات الجديدة تمثل أموراً مساعدة على تحقيق الأهداف أم أنها تعكس ما يهدد أمن واستقرار النظام السلوكي.

٢ - عملية تحليل دقيقة لاحتمالات تحقق الفائدة أو الضرر ومدى ما يتطلبه ذلك من تغيرات في أنماط سلوك الفرد وأشكال تصرفاته.

٣ - حين يصل نظام الاتجاهات إلى اقتناع بأن موضوعات معينة تمثل مصدراً للمعاونة ، فإنه يكوّن حيالها اتجاهاً مؤيداً . وإذا كان تصوره لتلك المدخلات أنها تعكس تهديداً أو عدم توافق مع أفكاره ومعتقداته ، فإنه يكوّن حيالها اتجاهاً معارضاً. وفي بعض الأحيان يتخذ الإنسان اتجاهات محايدة (لا تأييد ولا معارضة) بالنسبة لبعض الأمور التي يعجز عن تبين طبيعتها الحقيقية.

مخرجات نظام الاتجاهات :

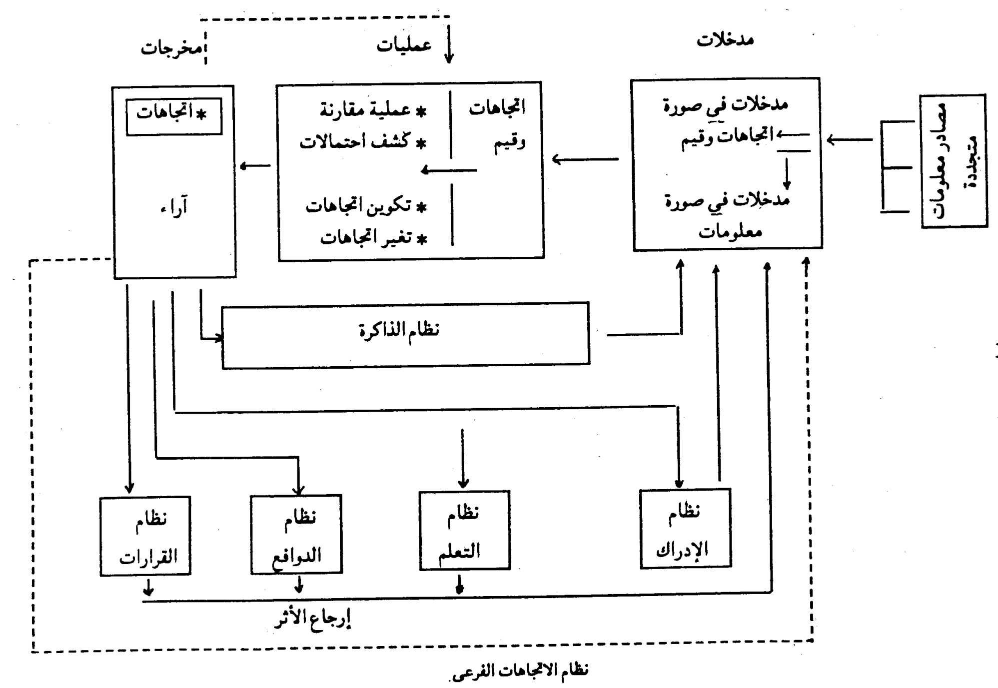
تنتهي عمليات الاتجاهات إلى مخرجات أساسية هي :

- اتجاهات مؤيدة .
- اتجاهات معارضة.
- اتجاهات محايدة.

وهذه المجموعة من الاتجاهات تمثل أنماطاً من السلوك الباطن تعود لتنضم إلى مجموعة الاتجاهات المختزنة، وتعمل على المساهمة في اختيار أنماط الأفعال وردود الأفعال والمشاعر التي تصدر عن النظام السلوكي.

وإلى جانب الاتجاهات يخرج من النظام أيضاً مجموعة من الآراء، وهي اتجاهات معلنة يتم التعبير عنها بوسيلة من وسائل التعبير المتاحة للنظام السلوكي وهذه الآراء تمثل سلوكاً ظاهراً.

والشكل التالي يصور حركية نظام الاتجاهات الفرعي وعلاقاته بالنظم الفرعية الأخرى.



نظام الاتجاهات الفرعي.

خلاصة

- تمثل الاتجاهات نظاماً متكاملاً ومتطوراً من المعتقدات والمشاعر والميول ، ينمو مع الفـرد ويتطور باختـلاف المواقع والظروف ، ويتكامل مع باقي العمـليات السلوكية للإنسان.
- يتكون الاتجاه من ثلاثة عناصر هي : الأفكار ، المشاعر ، والميل للسلوك.
- يتوقف تأثيـر الاتجاهات في تشكيل السلوك الإنساني على صـفات وتركيب الاتجاهات من ناحية ،. ومدى توافقها مع باقي العمليات السلوكية من ناحية أخرى.
- يكوّن الإنسان اتجـاهاته في محاولته لـلتأقلم مع البيئـة المحيطة [بعناصرها البشرية والمادية].
- تؤدي الاتجاهات أربـع وظائف في تشكيل السلوك هي: التأقلـم ، الدفاع عن النفس ، التعبير عن القيم والمثل ، والمعرفة.
- تقاس الاتجاهات بطريقتين مباشرة وغير مباشرة.
- تتكون الاتجاهات نتـيجة لمحاولة الفـرد إشباع حاجـاته ، وذلك في حدود المعلومات المتوافرة لـديه، وبتأثير اتجاهات ومعتقـدات الجماعة [الجماعات] التي ينتمي إليها.
- الاتجاهات قـابلة للتغييـر إذا تغيرت العوامل المنشـئة لها وأهمهـا المعلومات وحاجات الفرد.
- تتخذ الاتجاهات شكل النظام المفتوح.

أسئلة وموضوعات للمناقشة

١ - تتعدد العوامل التي تساعد على إثارة السلوك وتحديد اتجاهاته ،ومداه . ما أهم تلك العوامل ؟ وأي تلك العوامل يحتل أهمية نسبية أكبر من غيره في رأيك؟

٢ - الإنسان الفرد تحكمه رغبات واتجاهات وخبرات سابقة ، ومن ثم فإن سلوكه يعبر عن تلك الرغبات والاتجاهات ويعكس ما مر به الفرد من خبرات. هل يتغير سلوك ذات الفرد إذا واجه موقفاً منفرداً عما لو كان يواجه نفس الموقف وهو ضمن جماعة صغيرة من الناس ؟ وهل يتغير السلوك الصادر عن نفس الفرد لو واجه الموقف بنفسه وهو ضمن جمهور كبير من البشر ؟

٣ - ما نقطة البداية المنطقية لأي سلوك يصدر عن إنسان ما في تصورك؛ ؟ تخيل - مثلاً - طفلاً رضيعاً لا يدرى مما حوله شيئا ، ولكنه يتصرف في حدود القدرات المتاحة له . ما العامل الرئيسى الذي يحرك سلوك مثل هذا الطفل - في رأيك - ؟ (من خلال هذا المثال هل يمكنك تعميم النتيجة على كافة البشر في كل الأعمار ؟).

٤ - يكوّن الإنسان دوافعه واتجاهاته ويكتسب جانباً مهماً من خصائص شخصيته من خلال تعامله مع البيئة المحيطة به . ومن ثم فإن تحليل البيئة والتعرف على أبعادها وصفاتها يعتبر من أهم أساليب فهم السلوك الإنساني. (ناقش).

٥ - تخيل إنساناً اكتسب صفات وخصائص سلوكية معينة خلال حياته الاجتماعية ، ثم اضطرته الظروف إلى الحياة وحيداً تماماً في عزلة عن الناس ولمدة طويلة . وبرغم وجود الفرصة له لإشباع حاجاته الأساسية للمأكل والمشرب ، إلا أنه يفتقد تماماً كل العلاقات الاجتماعية والإنسانية

ولا وسيلة له أبداً للاتصال بالعالم الاجتماعي من حوله . كيف تتصور ما يحدث له من تغير في محددات سلوكه الفردية ؟

٦ - هناك مستويات ثلاث يتشكل خلالها السلوك الإنساني : المستوى الأول هو الفرد ذاته المنفرد والمنعزل عن الآخرين ، والمستوي الثاني هو الجماعة البشرية المحدودة العدد التي يتصل بها الفرد مباشرة أو غير مباشرة ، والمستوى الثالث هو العالم المحيط بالإنسان محلياً وخارجياً . وفي كل مستوى من هذه المستويات يطرأ تعديل على هيكل السلوك الإنساني حتى يصل إلى شكله النهائي الذي يتبدى للآخرين.

وهذا التعدد يثير قضايا هامة عليك التفكير فيها منها :

- هل يمكن فصل هذه المستويات عن بعضها البعض دون التأثير على نمط وقوة السلوك الفردي في موقف معين ؟
- هل يمكن الجزم بأي هذه المستويات أكثر قدرة وتأثيراً في تشكيل السلوك النهائي للفرد.
- أي هذه المستويات أقرب للتأثر بالعوامل الخارجية التي تبغي السيطرة على سلوك الفرد ، بمعنى عند أي مستوى من هذه المستويات ينبغي أن تتم محاولات السيطرة على سلوك الإنسان وتوجيهه في اتجاه محدد ؟

٧ - ما هي في رأيك أهم الوسائل التي تستطيع بها الإدارة التحكم في اتجاهات العاملين نحو سياساتها وقراراتها لتضمن تأييدهم لها؟

٨ - لابد لكي يتغير سلوك الإنسان أن تتغير اتجاهاته بالنسبة لشيئ ما [أو شخص أو فكرة] أولا. ناقش هذه العبارة وبين الأسباب التي تدعم بها رأيك سواء بقبولها أو رفضها.

الوحدة العاشرة

الدافعية
MOTIVATION

أهداف الوحدة ومحتوياتها

تهدف هذه الوحدة إلى تدارس موضوع الدافعـية بحثاً عن السؤال الأساس «لماذا يتـصرف الـناس بالطرق التي نشـاهدها؟ » أو السـؤال « ما الذي يحـرك السلوك الإنساني ويحدد مجاله وشدته واستمراره ؟».

ويتساءل الناس: هل هناك أسباب مـعينة تجعل بعض الأفراد يسلكون طرقاً مخـتلفة ولو كـانوا في ذات الظروف والمواقف ؟ أو هل يسلك الناس طـريقة متماثلة رغم اختلاف ظروفهم ؟

الإجابة عـن تلك التسـاؤلات تكمن في تفسـير موضـوع « الدوافع » أي القوى المحركة للسلوك الإنساني.

وتتناول الوحدة الموضوعات التالية :

- مفهوم الدافعية وتعريفاتها.
- وظائف الدوافع .
- بعض القضايا المهمة المرتبطة بالدافعية.
- تقسيمات الدوافع .
- المبادئ الأساسية للدافعية.
- نظام الدافعية.

مفهوم الدافعية وتعريفاتها

الدافعية هي عملية إثارة Arousal السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار ، كما أنها تنظيم لنمط السلوك.

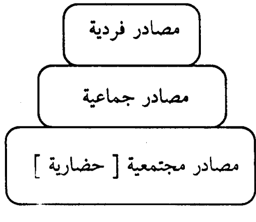
يستخلص من هذا التعريف المفاهيم والحقائق التالية :

تتعلق الدافعية بالسلوك الهادف إلى تحقيق نتيجة معينة.

هناك التقاء بين الدوافع والتعلم في توجيه السلوك.

يعتبر الدافع باعثاً للسلوك بالدرجة الأولى [أي أن السلوك ينشأ بسبب وجود دافع أو دوافع لدى الإنسان].

قد يثور السؤال المنطقي عن مصادر الدوافع ومن أين تتكون لدى الإنسان ، مما يقتضي الرجوع إلى الحقيقة الأساسية وهي أن الإنسان [الفرد] يعيش في [جماعة] في إطار [مجتمع]. ومن ثم فإن نشأة الدوافع تتعلق بما يلي:



وتختلف النظريات التي تحاول تفسير ظاهرة الدافعية ، ولكن يمكن استخلاص المفاهيم الأساسية التالية :

— أن هناك قوى دافعة Drives تحرك الإنسان وتدفعه نحو أنماط معينة من السلوك لتحقيق أهداف محددة.

— يمكن أيضا تصور القوى الدافعة وهي تعمل في اتجاه معاكس بأن تمنع الإنسان من تصرفات بذاتها.

— من الواضح أن تلك القوى الدافعة توجد في الإنسان [قوى تعمل من داخل الإنسان].

— يوجد في المناخ المحيط بالإنسان مغريات Inducements أو حوافز Incen-tives تغري الإنسان بالحصول عليها من خلال بعض التصرفات.

وفقاً لهذه المفاهيم يتحدد السلوك إذن كمحصلة للتفاعل بين القوى الدافعة [الداخلية] والقوى الجاذبة [الحوافز الخارجية]

السلوك = القوى الدافعة x القوى الجاذبة

مثال لذلك أن يشعر الطالب برغبة قوية في الحصول على مجموع مرتفع في امتحان الثانوية العامة [قوى دافعة داخلية] ، وفي نفس الوقت يسمح نظام الامتحان الجديد للطالب بإعادة الامتحان لتحسين المجموع [قوى جاذبة أو حافز خارجي] ، فيكون السلوك هو دخول الامتحان الثاني[1].

(١) تم إلغاء نظام التحسين مؤخراً، ما تأثير ذلك في رأيك على سلوك الطلاب الذين لم تتح لهم فرصة الإستفادة به؟

كذلك توضح دراسات الحوافز مفهوم « التأكيد » أو « التعزيز » Reinforce-ment لتفسير استمـرار الإنسان على نمط من السلوك إذا تحققت النتائج التي كان يرجـوها ، فإنه في هذه الحالة تتـأكد لديه سلامـة قراره بالسلوك الذي اتبعه ، ويعزز هذا السلوك ويتمـسك به طالما ظل يسعى للحصول على نفس النتائج.

حين يحـقق الإنسان هدفـه [يشبع الرغـبة] نتيـجة للسلوك الذي اتبـعه ، يحدث ضعف [تخفيض] في القوى الدافـعة ، وبالتالـي يميل الإنسان إلى التوقف عن نفس السلوك [إلا إذا ارتفع مستوى الإشباع الذي يبحث عنه].

مثال

رجل الأعمال الذي يحقق ثروة كبيرة نتيـجة بذل مجهود مستمر [السلوك في العمل] ، إذا وصل إلى حـجم الثـروة التي يتـمناها تضـعف القـوى الدافـعة لديه وقـد يقرر الاكـتفـاء والتـوقف عن بذل نفس المستـوى من السلوك [المجهود].

هناك أيضا مـفهوم التـعلم وأثره في توجيـه السلوك ، إذ إن الإنسان نتيـجة لنجاحه في إشبـاع رغباته بسلوك معين ، نراه [يتعلم] بمعنى أنه إذا نشأت الحاجة لإشباع ذات الرغبـة مرة أخرى ، فإنه يتبع نفس السلوك الذي حقق له رغبته سابقا.

يرجع البعض [1] مفهوم الدوافع إلى فكرة تفضيل الإنسان لنتائج معينة ومدى توقعه لتحقق هذه النتائج.

وتتم الدافعية في هذا السياق على الشكل التالي :

إن اختيار الفرد لنوع من السلوك دون سلوك آخر يتوقف على التفاعل بين:

١ - قوة الرغبة في الحصول على ناتج معين .

٢ - درجة التوقع بأن ذلك التصرف سوف يؤدي إلى الناتج المفضل.

كذلك تتضح في دراسات الدوافع أهمية عنصر البيئة المحيطة بالفرد كمصدر يكتسب منه بعض الرغبات أو الحاجات [لتصبح بذلك قوى دافعة].

وفي جميع الحالات نجد أن مفهوم « الحاجة » [2] أو « الرغبة » يقع في قلب فكرة الدافعية، أنه بشكل أو آخر، يشعر الإنسان باحتياجات محددة يريد الحصول عليها [وعدم الحصول عليها يسبب له آلاماً مادية أو نفسية أو إحباطات اجتماعية]، بينما الحصول على تلك الحاجات يسبب له الرضا والارتياح المادي أو المعنوي. وبذلك يتبع السلوك الذي يتوقع أن يحقق له ما يريد .

---

1) Vroom, V.H. Work and Motivation, N.Y. Wiley, 1963.
2) Maslow, A. Motivation and Personality, N.Y. Harper, 1959.

عبـر ماسلو (٣) عـن هذه الفكرة حين اقتـرح ما أسـماه هرم الحـاجات The Need Hierarchy على الشكل التالي :

اتجاه الإشباع

الحاجة إلى تأكيد الذات
الحاجة إلى المركز والمكانة
الحاجات الاجتماعية
الحاجة للأمن
الحاجات الأساسية

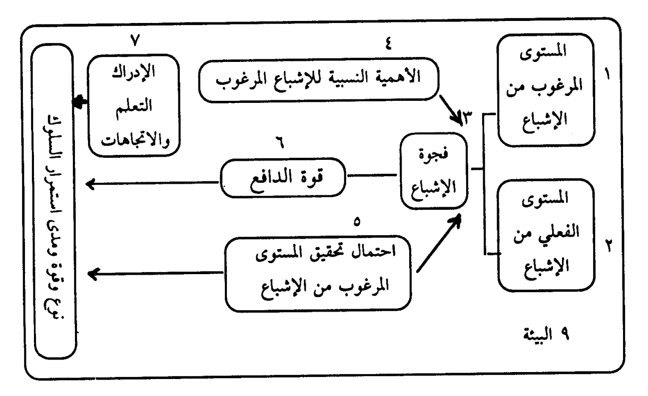
وفقاً لنظرية هرم الحاجـات فإن الإنسان يسعى إلى إشباع الحاجـات الأساسية أولاً حتى يصل إلى مستوى الإشباع المأمـول ، هنا تصبح تلك الحاجات غير مؤثرة في السلوك، ويتجه إلى الحاجة للأمن، وهكذا .

وفقـاً لهذه النظرية فـإن الدافع هو حاجـة غيـر مشبـعة والحـاجة التي تم إشباعها تفقد تأثيرها في تحديد السلوك.

3) Maslow, A.H. "Theory of Human Motivation", Psychological Review, July 1943, PP. 370 -96.

مفهوم متكامل للدوافع
« نموذج فجوة الإشباع »

اختلفت المحاولات لتفسير ظاهرة الدوافع ، ومن المفيد محاولة استخلاص ما أجمع عليه الدارسون، وتكوين نموذج أقرب إلى الاكتمال على النحو التالي:



١. يشعر الإنسان باحتياجات مختلفة بعضها موروث [فطري] والآخر مكتسب من البيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها . ولكل من تلك الحاجات يطمح الإنسان إلى تحقيق درجة محددة من الإشباع [المستوى المرغوب من الإشباع].

٢. يحصل الإنسان فعلاً على درجة من الإشباع قد تزيد أو تقل عن المستوى المرغوب، وذلك نتيجة لخبراته ومهاراته ومركزه الاجتماعي ونوع العمل الذي يقوم به ، وما يتوافر له من موارد مالية وثقافية وغير ذلك [المستوى الفعلى من الإشباع].

٣. تتحدد [فجوة الإشباع] نتيجة المقارنة التي يجـريها الإنسان بين المستوى الذي يرغبه وما يحققه فـعلا . وقد تكون الفجوة سالبة [إذا زاد المستـوى المرغوب عن المستوى الفعلي]، كما قد تكون الفجوة موجبة [إذا كان المستوى الفعلي للإشباع أعلى مما يطمح إليه الإنسان].

٤. ونظراً لأن الحاجات المختلفة التي يريدها الإنسان تختلف فـي أهميتها النسبية ، فإن أثر الفجوة في تحديد السلوك يقل أو يزيد بحسب تلك الأهمية النسبية.

٥. كذلك فإن احتمال تحقق المستوى المرغـوب من الإشباع يتوقف على أمور كثيرة يخرج بعـضها عن سـيطرة الأفراد ، لذلك تتعـدل قيمة الفـجوة وفقـاً لدرجة الاحتمال من وجهة نظر الفرد نفسه.

٦. وبالتالي تتحدد قوة الدافع على النحو التالي :

قوة الدافع = الفجوة X الأهمية النسبية X الاحتمال

٧. وحيث تتعدد البدائل السلوكية المتاحة للإنسان ، فإن اختيار سلوك محدد سيتم بناء على نوع وقوة الدافع من ناحـية ، والحصـــيلة الذهنية المتـراكمة لدى الفـــرد في المدركات والاتجاهات والخبرات من ناحية ثانية .

٨ . وبذلك يأتي نوع السلـوك وقوته واسـتـمراره، مـحصـلة نهائيـة لتفاعل تلك العوامل جميعاً.

٩. وحيث يعيش الإنسان في بيـئة متغيرة ومتجددة، فـإن أي تغير في حاجاته أو مستويات الإشباع المرغوبة والفعلية يتـيح فرصة متجددة لبدء عمل النموذج مرة أخرى بعد أن يكون قد استقر عند اقتراب المـستوى الفعلي للإشباع من مستواه المرغوب.

وظائف الدوافع

تؤدي الدوافع وظائف أساسية في تحديد وتشكيل السلوك على النحو التالي :

١. وظيفة بعث [إنشاء] السلوك وإثارته ، فهي تعطي إشارة البدء للإنسان للقيام بتصرف معين في محاولة إشباع رغبة.

٢. وظيفة توجيه السلوك وتحديد مساره بين البدائل السلوكية المختلفة، فالدافع هنا بمثابة البوصلة التي تحدد اتجاه السير للإنسان في طريق سلوكي محدد.

٣. وظيفة تحديد قوة أو شدة السلوك. الإنسان يشتد في سلوكه بحسب قوة الدافع. وبالعكس إذا كان الدافع ضعيفاً، سيكون السلوك أيضاً ليناً.

٤. تؤدي الدوافع أيضاً ، وظيفة تدعيم السلوك أي استمراره ومساعدة الإنسان على المثابرة لحين تحقيق الإشباع المطلوب.

٥. وظيفة إنهاء السلوك، وذلك حين يصل الإنسان إلى مستوى الإشباع المطلوب.

بعض المشكلات الأساسية المرتبطة بالدافعية

١. السلوك فطري أم مكتسب !

إن السلوك الإنساني محصلة للتفاعل بين عناصر الوراثة ، وبين العناصر المكتسبة من البيئة.

٢. السلوك شعوري أم لا شعوري !

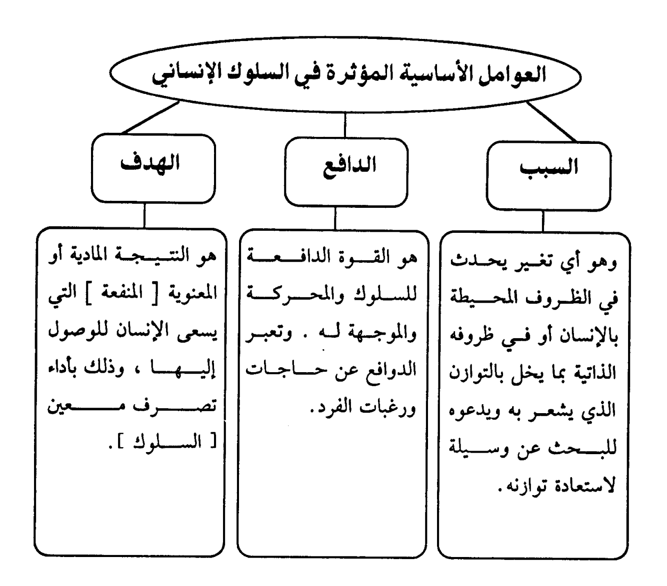
هناك حالات من السلوك تتم بتأثير الشعور الباطن (اللاوعي)، ولكن في جميع الأحوال فإن السلوك يهدف إلى تحقيق منافع للإنسان أو تجنب مخاطر ومضار.

٣. هل يسلك الإنسان لمجرد السلوك ؟

كل سلوك هادف ، ولا يتصور أن يسلك الإنسان لمجرد تأدية السلوك. إن الإنسان يريد دائماً من خلال أنواع السلوك التي تصدر عنه أن يحقق غايات معينة.

٤. هل يمكن وصف الإنسان بصفة عامة واحدة تغلب على طبيعته وتصبغ تصرفاته كلها ؟ [شرير مثلاً ، أم طيب ومحب للخير ....] .

الإنسان محصلة تفاعل عديد من الدوافع والمتغيرات السلوكية والمواقف البيئية.

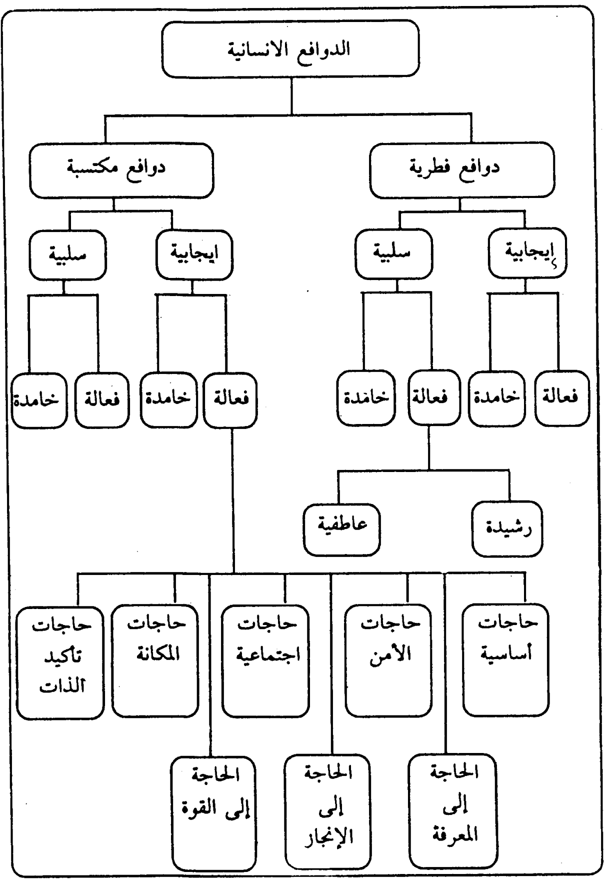


تقسيمات الدوافع

تنقسم الدوافع الإنسانية إلى أنواع متعددة يمكن التعبير عنها علي النحو التالي:

تقسيمات الدوافع

تنقسم الدوافع الانسانية إلى أنوع متعددة يمكن التعبير عنها كمايلي :



المبادئ الأساسية للدافعية

هناك مجموعة من المبادئ التي تساعد في تفسير ظاهرة الدافعية :

١ . أن أفكار الفرد وسلوكه هما انعكاس لدوافعه.

٢ . نكون حاجات الفرد غير المشبعة [دوافعه] في تطور وتغير باستمرار.

٣ . تتركز حاجات الفرد [دوافعه] حول مفهومه عن نفسه [الذات أو الأنا] وتسعى إلى تأكيده.

٤ . تتكامل دوافع الإنسان مع إدراكه واتجاهاته وخبراته السابقة لتحديد سلوكه.

نظام الدافعية

يمكن النظر إلى الدافعية باعتبارها نظاماً مفتوحاً [تماماً كما فعلنا بالنسبة للإدراك والاتجاهات] . ونظام الدافعية يمثل نظاماً فرعياً ضمن النظام السلوكي الأكبر للإنسان .

المدخلات في نظام الدافعية

تتمثل المدخلات في المعلومات الواردة للنظام عن الأمور التالية :

١ . الفرص والإمكانيات المتاحة في المناخ المحيط .

٢ . المخاطر والمحاذير السائدة في المناخ .

٣ . الشروط والقيود التي يجب توافرها للحصول على الفرص .

٤ . أنواع السلوك التي تعرض الفرد للمخاطر والمحاذير .

٥ . أحاسيس ذاتية باحتياجات الفرد ذاته وتقييمه لنفسه وإمكانياته .

٦ . مدركات واتجاهات وخبرات متراكمة .

عمليات نظام الدافعية :

١ . تكوين تطلعات أو توقعات تمثل الحدود العليا للإشباع .

٢ - تحليل المدخلات لاكتشاف الفرص السانحة في المناخ المحيط .

٣ - تحليل المدخلات لاكتشاف المستوى الفعلى من الإشباع .

٤ - مقارنة المستوى المطلوب من الإشباع مع المستوى الفعلي وتحديد الفجوة.

٥ - تحليل المدخلات بالاستعانة بنظم الإدراك والذاكرة .

٦ - مراجعة الاتجاهات والمدركات والخبرات السابقة.

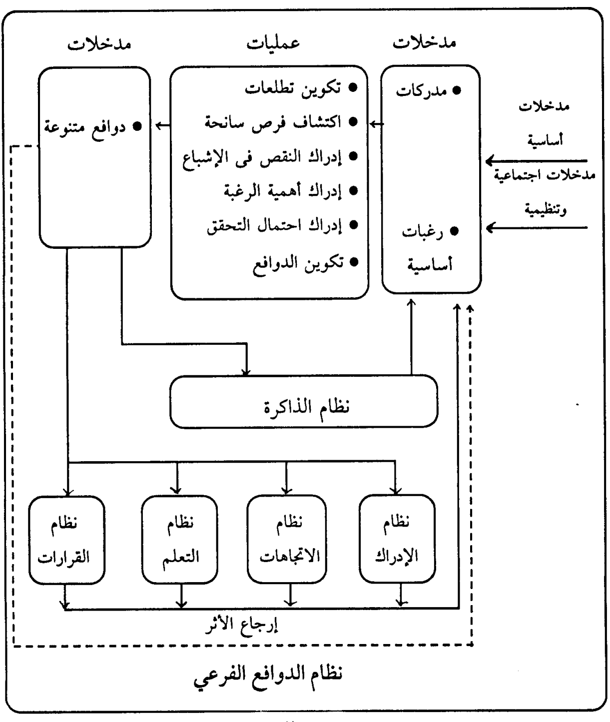
مخرجات نظام الدافعية :

١ - تعاظم دوافع قائمة فعلاً .

٢ - اكتساب دوافع جديدة .

٣ - انخفاض أهمية دوافع قائمة فعلاً .

٤ - ترك بعض الدوافع القائمة بشكل مؤقت أو نهائى .



نظام الدوافع الفرعي

خلاصة

- الدافعية هي عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار ، وهي أيضا تنظيم لنمط السلوك .
- تنشا الدوافع من مصادر فردية [حاجات الفرد الذاتية] ، ومصادر جماعية [الأسرة ،الجماعة . . .] ، ومصادر مجتمعية .
- رغم اختلاف نظريات الدافعية إلا أن الأساس المتفق عليه بينها جميعاً هو فكرة القوة الدافعة باعتبارها عاملاً نابعاً من الإنسان ذاته ، ومفهوم الحوافز باعتبارها مغريات في البيئة تجذب الإنسان إليها .

السلوك = القوى الدافعة X القوى الجاذبة (الحوافز)

- تبدو عملية التأكيد أساسية في تعزيز استمرار الإنسان على نمط سلوكي معين يحقق له الإشباع المرغوب .
- يفقد الدافع قوته عند إشباع الإنسان لرغبته [أو انخفاض أهميتها النسبية ، أو ضعف احتمال تحقيق المستوى المأمول من تلك الرغبة] .
- ترتبط الدافعية في تأثيرها على السلوك مع باقي العمليات السلوكية الأخرى.
- يمثل نموذج «فجوة الإشباع» محاولة لتقديم مفهوم متكامل لتفسير الدافعية.
- تؤدي الدوافع وظائف أساسية في بعث السلوك ، تحديد اتجاهه ، وقوته وتدعيم السلوك ، استمراره أو انتهاؤه ، كما تنقسم الدوافع إلى أنواع مختلفة، ويكون الإنسان عادة تحت تأثير مجموعات من تلك الدوافع في ذات الوقت .
- إن أفكار الفرد وسلوكه هما انعكاس لدوافعه .
- تتطور حاجات الفرد غير المشبعة [دوافعه] وتتغير باستمرار .
- تتركز دوافع الفرد حول مفهومه عن نفسه وتسعى إلى تأكيدها .
- تتخذ الدافعية شكل نظام مفتوح .

مشكلة

قياس قوة الدافع

ثمة مشكلة تواجه الإدارة حين تتصدى لتصميم نظم الحوافز . فقد حددنا سابقاً أن فاعلية نظم الحوافز تتوقف على مدى توافقها مع دوافع الأفراد . ومن ثم تحاول الإدارة أن تحدد أنواع الدوافع التي يهتم بها الأفراد ، ثم قياس القوة النسبية لتلك الدوافع حتى تعمل على تقديم الحوافز المناسبة التي تستجيب للدوافع الأكثر قوة وأهمية لدى الأفراد .

والنموذج التالي يقدم طريقة لقياس قوة الدافع من خلال توفير بيانات رقمية عن عناصر الدوافع التالية :

- المستوى المطلوب من الإشباع من رغبة معينة ويعبر عنه بالرمز (ط) .
- المستوى الفعلي من الإشباع من ذات الرغبة ويعبر عنه بالرمز (ف) .
- الأهمية النسبية لإشباع تلك الرغبة ويعبر عنه بالرمز (هـ) .
- احتمال تحقق المستوى المطلوب من الإشباع ويعبر عنه بالرمز (ح) .

وبذلك تحسب قوة الدافع (ق) على النحو التالي :

$$ق = \frac{(ط - ف) \times هـ \times ح}{١٠٠} = \%$$

ويشير التعبير (ط - ف) إلى الثغرة أو فجوة الإشباع التي يعانيها الفرد . وفائدة هذا المقياس هي في استخدامه للمقارنة بين الأفراد المختلفين أو مقارنة قوة الدافع لدى الفرد نفسه خلال فترات زمنية مختلفة .

مفهوم

تحليل الدوافع

الدافع Motive هو قوة محركة للسلوك الإنساني . وتختلف دوافع البشر، كما تتباين قوة الدافع الواحد بين الأفراد المختلفين . ويتجه تحليل الدوافع إلى البحث عنها في تفكير الفرد وفي تركيبه النفسي (الداخلي) أكثر من البحث عنها في المحيط الخارجي للفرد . ومن أهم الدوافع التي كشف عنها هذا الأسلوب هي : الدافع إلى الإنجاز Acheivement ، الدافع إلى الانتماء Affiliation ، والدافع إلى القوة Power .

وتقاس الدوافع بمدى توافر مؤشرات معينة في أفكار الفرد (المعبر عنها بأقواله أو أفعاله) . ومن الطرق المستخدمة في قياس الدوافع أسلوب «اختبار التعبير الفكري» Thematic Apperception والذي يقوم على عرض صورة معينة على الفرد ويطلب منه كتابة قصة تصف الصورة من خلال الأسئلة التالية:

١ - ماذا يحدث في الصورة ، والناس فيها من هم؟

٢ - ما الذي حدث في الماضي وأنتج الموقف الذي تعبر عنه الصورة؟

٣ - ما المطلوب تحقيقه ، ومن يريد هذا الشيء؟

٤ - ما الذي سيحدث ، وما الذي سيتم عمله؟

أسئلة وموضوعات للمناقشة

١ - تمثل المدخلات في النظام السلوكي مصدراً للحركة والنشاط ، أو هي مثير يثير السلوك . وتختلف أنواع المدخلات التي تصل إلى النظم السلوكية المختلفة . وتثير قضية المدخلات السلوكية تساؤلات مهمة إليك بعضها - حاول أن تجد لها إجابة أو تفسيرا !

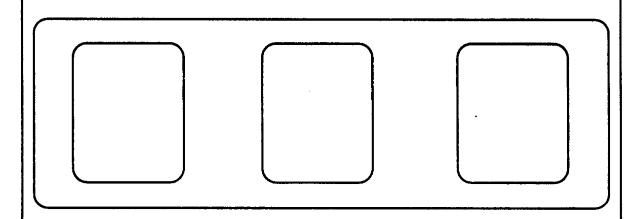
- من أين تأتي المدخلات إلى النظام السلوكي عادة؟ هل من داخل النظام ذاته؟ أم من خارجه؟ أم منهما معاً؟
- ما درجة انتظام وردود المدخلات إلى النظام السلوكي؟ وهل يختلف تأثيرها في تشكيل السلوك إذا انتظم ورودها أم إذا تباين معدل وتوقيت وصولها إلى النظام السلوكي؟
- هل تتفق كافة المدخلات وتتجانس أم تتناقض فيما بينها؟ وماذا يحدث في كل من الحالتين بالنسبة لطريقة تشكيل السلوك الإنساني؟
- هل للنظام السلوكي ذاته قدرة على المفاضلة والاختيار بين المدخلات السلوكية بحيث يستقبل ما يريد ويرفض ما يريد؟ أم أن النظام السلوكي منعدم الإرادة في هذا المجال؟ أم الأمران معاً؟
- هل من المتصور أن تكون استجابة النظام السلوكي للمدخلات التي استقبلها عن اختيار معادلة لاستجابته للمدخلات التي فرضت عليه؟

[مثال مشاهد التليفزيون الذي يفرض عليه مشاهدة فيلم محدد والمشاهد الذي اختار فيلماً أعجبه لمشاهدته عبر جهاز الفيديو].

- هل يظل تأثير ذات المدخلات أم يختلف تأثيرها من وقت لآخر ؟ وبالمثل هل يتساوى تأثير نفس المدخلات في تحديد سلوك أفراد مختلفين أم يختلف التأثير من شخص لآخر؟

٢ - من المفيد تصور أن الجزء الخاص بالمدخلات السلوكية ضمن النظام السلوكي العام هو في ذاته نظام فرعي . فهل يمكنك التعبير عن هذا التصور باستخدام نموذج النظام المفتوح؟ وما الاستنتاجات الأساسية التي يمكنك التوصل إليها؟

النظام الفرعي للمدخلات السلوكية



٣ - «ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان» ، مثل سبق لنا قوله ، ولكن أضف إليه الآن مثلاً آخر «الجوعان يحلم بالخبز» فهل تصدق هذا المثل الجديد؟ وما معناه؟

٤ - إن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته الأساسية لكي يبقى على قيد الحياة ، ولكنه لا يسعى للتزيد منها في حد ذاتها . انظر إلى الحديث النبوي الشريف «عن وحشي بن حرب رضى الله عنه - أن أصحاب رسول الله - صلى الله عليه وسلم - قالوا : يا رسول الله ، إنا نأكل ولا نشبع؟ قال : «فلعلكم تفترقون» قالوا : نعم . قال : فاجتمعوا على طعامكم، واذكروا اسم الله يبارك لكم فيه» رواه أبو داود .

٥ - ماذا تستطيع الإدارة أن تفعل لكي تغير من سلوك الفرد؟ هل بمنحه مزيداً من الإشباع لحاجاته الأساسية (أجر أعلى ، حوافز مالية ، وجبات مجانية . . .) ، أم تحاول صقل وتعديل طاقاته وتحويلها إلى مهارات وقدرات عملية؟ وكيف؟

٦ - تلعب المدخلات الأساسية دوراً ، مزدوجاً في تشكيل السلوك الإنساني :

- تعمل المدخلات الأساسية على إثارة العـمليات السلوكية من أجل إشباع بعض الرغبات .
- تؤثر المدخلات الأساسية في أسلوب اختيار الإنسان للمدخلات الأخرى واستقباله لها [حاسـة السمع مثلا تتـحكم في نوعية وجـودة الأصوات التي يسمعها الإنسان] .

وأخذاً فى الاعتبـار هذه الخاصية المهمة للمدخلات الأسـاسية ما واجب الإدارة نحوها مـن أجل الوصول إلى توجيـه سلوك العاملين بمـا يحقق أهداف الانتاج - فى رأيك -؟

٧ - تمثل المدخلات الطبيعية كل المعلومات عن المناخ المادي المحيط بالإنسان وما يطرأ عليـه من تغيـيرات . وقـد اعتـبر بعض المفكرين الأوائل فـي أمور السلوك الإنسانـي أن هذه المدخلات الطبيـعية هي الأكـثر تأثيـراً في تحديد سلوك العـامل الإنتاجـي (الإنتاجـية) ، ومن ثم فـإن الرغـبة في تحـسين الإنتاجية تحتم تطوير هذه المدخلات الطبيعية وتحسينها :

- تخفيض درجـة الحرارة والرطوبة في مكان العمل (أو استخـدام أجهزة تكييف الهواء) .
- تحسين الإضـاءة في مكان العمل وتوزيعـها بشكل متناسق يـحقق للعين الإبصار الهادئ دون إجهاد .
- تنقية مكان العمل من الأتربة والمخلفات والعناية بنظافته .
- تجهيز مكان العمل بأجهزة لامتصاص الضوضاء والسيطرة عليها .
- استخدام الموسيقى في أماكن العمل .

- ما رأيك في هذه المحـاولات ؟ وهل تغني تلك التحـسينات في مكان العمل عن نظم الحوافز المالية والأجور المرتفعة مثلا؟

- ومن ناحية أخرى لو استخدمت الإدارة في أحد المصانع مثلاً نظاماً للأجور التشجيعية يحقق للعامل الحصول على دخل كبير يفوق حتى ما كان يأمل فيه هو ويتوقعه ، فهل يغني هذا النظام المالي السخي عن أهمية تحسين مكان العمل؟

٨ - تتطور العلاقة بين الإنسان والمجتمع بشكل مستمر، ولكن في الأساس يمكن وصف النمط العام لتلك العلاقة بأنها «اعتماد متبادل» أو هي شكل من أشكال «تبادل المنافع» . (ناقش هذه العبارة) .

٩ - وثمة من يقول إن العلاقة بين الإنسان والمجتمع تأخذ شكلاً آخر هو كونها محاولات مستمرة من الطرفين لفرض السيطرة من أحدهما على الآخر وتطويعه ، فالفرد يحاول إخضاع المجتمع وتسخيره لما يحقق رغباته، ومن ناحية أخرى فالمجتمع يحاول إخضاع الفرد وتطويعه اجتماعياً . فأي الفكرتين أصح ؟

١٠- وفي محاولة لتفسير هذا التناقض البادي بين النظرتين السابقتين ، لعل في فكرة «العقد النفسي» أو «العقد الضمني» ما يفسر حقيقة تلك العلاقة بين الفرد والمجتمع سواء كان المجتمع الكبير الذي ينتمي إليه أو المجتمع المباشر الذي يرتبط به ممثلاً في منظمة الأعمال التي يعمل بها .

١١- تتشابه المدخلات الاجتماعية والمدخلات التنظيمية إلى حد بعيد من حيث مدلولاتها بالنسبة للسلوك الإنساني ، وكذا من حيث المراحل التي تمر بها علاقة الفرد بكل من المجتمع والمنظمة ، ومن حيث نوعية الأدوات والوسائل المتاحة للمجتمع والمنظمة للتأثير على سلوك الفرد والسيطرة عليه ، وأخيراً من حيث إمكانيات الفرد في مواجهة محاولات التأثير والسيطرة وفرض إرادته هو على المجتمع أو المنظمة .

ناقش هذه العبارة السابقة موضحاً أوجه الشبه أو الاختلاف بين كل من المدخلات الاجتماعية والمدخلات التنظيمية

١٢- أخذاً في الاعتبار ما توصلت إليه في تحليل العبارة السابقة ، حاول أن تجد تفسيراً سلوكياً للظواهر التالية :

- امتناع العمال في بعض المصانع عن العمل واشتراكهم في إضرابات بينما يرفض عمال آخرون الإضراب ويفضلون الاستمرار في العمل حتى ولو أدى ذلك إلى رفض زملائهم لهم .
- محاولة بعض العمال التقرب من رؤسائهم في العمل ونقل أخبار زملائهم للإدارة .
- تفضيل بعض الخريجين الجدد البحث عن عمل في القطاع الخاص أو احتراف مهنة حتى خلاف ما تعلموه في الجامعة ، عن أن يلتحق الفرد منهم بوظيفة حكومية عن طريق القوى العاملة دون أن يقوم بأى عمل.
- رفض بعض العاملين العمل ساعات إضافية أو أيام الإجازات رغم ما يعود به ذلك عليهم من دخل إضافي .
- مقاومة بعض المحاسبين ورجال الإدارة إدخال الحاسبات الآلية في عملهم وتفضيلهم العمل وفقاً للأساليب اليدوية التقليدية .

١٣- تقرر النظم الاجتماعية إطاراً أساسياً لأساليب وأنماط السلوك المقبولة اجتماعياً وتلك المرفوضة . ويأتي الدين في قمة النظم الاجتماعية التي توجه سلوك الإنسان . كما يوجد في المجتمع نظم اجتماعية من صنع البشر تحاول هى الأخرى أن تحكم جوانب من السلوك الاجتماعي للأفراد. والإسلام هو النظام الأكمل الذى يحتوي على إطار كامل ومتكامل لتنظيم المجتمع وسلوك أفراده . والأصل أن تتوافق النظم الاجتماعية الوضعية مع النظام الإسلامي الأكمل .

والإنسان فى مواجهة هذه النظم الإلهية مدعو إلى التفكير وإعمال العقل والتدبر حتى يصل إلى اختيارات سلوكية تحقق له رضا الله سبحانه وتعالى وتنجيه من عقابه . كذلك الحال مع النظم الاجتماعية الوضعية .

ومع ذلك يقف الإنسان مندهشاً لأمثال الحالات التالية فهل تجد لها تفسيراً سلوكياً علمياً؟

· ينهى الإسلام عن الخـمر والميسر ويحـرم أنواعاً من المآكل ، ومع ذلك نجد بعض المسلمين يرتكبون هذه الأوزار والآثام . لماذا؟

· يحذر الأطبـاء من مغـبة التـدخين وأضراره على الصـحة ، ومع ذلك فملايين الناس يدخنون وهم يقرءون عـبارة تحذرهم من أخطار التدخين في كل مرة يهمون بإشعال سيجارة .

· يجـرم القـانون الرشـوة ومع ذلك يقـبل الناس على تقـديمهـا ويتلهف آخرون على قبولها !

· تهيئ الدولة أماكن خاصة لمرور المشاة فى الطرق ، ومع ذلك نرى كثيراً من الناس يعبرون الطريق من غـير الأماكن المخصصة معـرضين حياتهم للأخطار!

. يمتنع كثير من الأفراد عن الإدلاء بشهاداتهم في الحوادث التي شاهدوها بأنفسهم.

. يفضل كثير من النجار تحقـيق مكسب كبير سريع بغش المشتري رغم أن ذلك يهدد بانصراف الناص عن التعامل معه.

. يفضل كثير من التجار تحقـيق مكسب كبير سريع بغش المشتري رغم أن ذلك يهدد بانصراف الناس عن التعامل معهم.

. يتطلع كثير من الأفـراد في المجتمعات النامية إلى السفـر والهجرة خارج بلادهم.

الوحدة الحادية عشرة

التعلم
LEARNING



أهداف الوحدة ومحتوياتها

تهدف هذه الوحدة إلى شـرح المفهوم العلمي لعملية التعلم بـاعتبارها إحدى العمليات السلوكيـة التي تساهم في تشكيل السـلوك الإنساني. وفي الغالب فإن التغييـر الذي يطرأ على سلوك الإنسان عبر الزمن أو مع اختلاف المواقف، إنما يرجع إلى ظاهرة التعلم، بالإضافة إلى تـأثير الإدراك والدافعية والاتجاهات التي سبقت دراستها.

وتتناول الوحدة الموضوعات التالية:

- معنى التعلم.
- بعض الأفكار الأساسية حول ظاهرة التعلم.
- المباديء الأساسية للتعلم.
- شروط التعلم.
- نظام التعلم.

معنى التعلم

هـو «التـغير في المـيل للاستجـابة [السلـوك] تحت تأثير الخبـرة المكتسبة».
أي أن الإنسـان يمـر بمواقف اجتـماعية [تـضمه مـع أفراد آخـرين بشكل مباشر أو غير مـباشر]، ونتيـجة لتلك المواقـف [التجارب] يكتسـب معانـي جديدة ومفاهيم جديدة تشير عليه بأهمية وضرورة اتباع أنماط مختلفة مـن السلوك. وبالتـالي يميـل الإنسـان إلـى تغيير سلوكه في ضـوء تلـك الخبرة المكـتسبة.

يشـمل مفهـوم التعلـم بالمعنى الواسع كل التغـيـيـرات التي تطرأ علي السلوك الـظاهر [المشاهد] والسلوك الـبـاطن [الأفكار والاتجاهات].

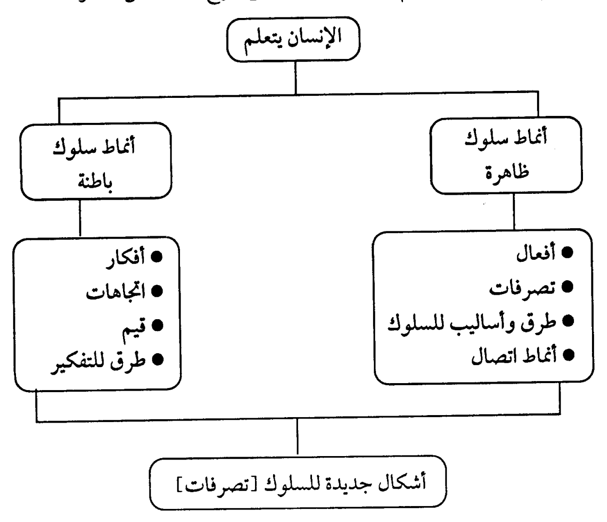
تغييرات سلوكية لا يشملها التعلم

هناك بعض أشكال التغيير السلوكي التـي تحدث ولكن لأسباب أخرى خلاف عملية التعلم منها مايلي:

- تغيير الميول والاتجاهات السلوكية نتيجة للنمو أو التطور الغريزي للإنسان.
- أنواع التغيير السلوكي نتيجة لظاهرة الأفعال المنعكسة.
- التغييرات السلوكية الناشئة عن «النضج».
- التغيـيرات السلوكية الناشـئة في حالات مؤقتـة لأسباب خارجيـة عارضة [تناول أدوية منشطة أو مهدئة مثلا].

ماذا يتعلم الإنسان ؟

يتعلم الإنسان كل أنواع السلوك. [لاحظ أن مفهوم التعلم يختلف عن «التعليم»]، فالإنسان يتعلم بمعنى أنه يتعرف إلى أنواع جديدة من السلوك.



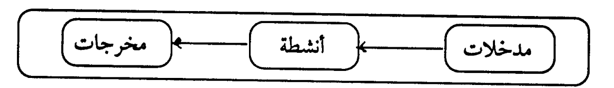
الفارق الأساسي بين التعلم والتعليم. أن «التعليم» يقتصر على الجانب المعرفي دون أن يتعدى ذلك إلى تغيير السلوك، بينما التعلم هو استخدام المعرفة الجديدة في سلوك جديد.

كيف يتعلم الإنسان ؟ (١)

يتعلم الإنسان باستخدام خمسة مداخل على النحو التالي:

١ - التفكير المنظومي Systems Thinking

النظام هو كيان متكامل يتكون من أجزاء متفاعلة ويؤثر بعضها في بعض، ومن المدخلات الواصلة إلى النظام تبدأ العمليات أو الأنشطة لتحويلها إلى مخرجات.



وبالتالي فإن تحليل العلاقات بين المدخلات والمخرجات يساعد الإنسان على «التعلم» بمعنى معرفة النتائج المتوقعة لمدخلات معينة، وبذلك يستطيع التعرف على أنواع السلوك الممكنة في حالة حدوث وقائع معينة. إن الإنسان إذ يستخدم منطق النظم والتفكير من خلال مفاهيم النظام يتمكن من التعلم بطريقة المحاكاة [أي دون أن يجتاز التجربة فعلا].

٢ - تنمية التفوق الشخصي Personal Mastery

إن الإنسان يستطيع تطوير سلوكه [والدخول في مجالات سلوكية جديدة] من خلال تعميق كفاءته في مجالات محددة. ويتم ذلك بالتوضيح المستمر لرؤية الإنسان للأمور، وتركيز طاقات الفرد في ميادين معينة، والمثابرة والنظرة الموضوعية للأمور والمواقف.

وينعكس هذا المدخل في شكل زيادة قدرة الإنسان على اختيار أنواع السلوك المناسبة، وتطويرها باستمرار مع كل تعميق في كفاءته وتطوير لقدراته.

---

(1) Senge, P.M, The Fifth Discipline, The Art & Practice of the Learning Organization, Currency Doubleday, N.Y. 1990.

٣ - بناء النماذج العقلية Mental Models

يمكن للإنسان أن يبني تصورات [نماذج] تفسر الأحوال من حـوله، وتساعده علي التنبـؤ بأنواع السلوك المناسبـة في المواقف المخـتلفة. مـثـال ذلك أن يكوّن الإنسان نموذجـاً اقتصـادياً يصف كيف تحـدث الظواهر الاقتصـادية، وبذلك يمكنه اختيار السلوك المناسب لكل مجال من المجالات.

وبالتالي يصـبح النموذج العقلي أداة يعـتمد عليـها الإنسان في اختـيار أنماط سلوكه [وبالتالي أداة للتعلم].

٤ - تكوين تصورات مشتركة Shared Vision

إن قبول الإنسـان لتصورات [مفـاهيم، رؤى، أحلام . . . .] يشاركه فـيها آخرون تعتبـر أيضا وسيلة يمكنه من خلالها اكـتساب أنواع من السلوك تتناسب مع مواقـف محتـملة. وكلمـا كان الفـرد على وعي ووضوح بتلك الرؤى والمفـاهيم المشتركة واسعة الانتشار كان أسرع في التعلم [أي أكتساب أنماط سلوكية جديدة].

٥ - التعلم من خلال العمل في فريق Team Learning

إن تفاعل الفرد مع غيره من أعضاء الفريق يسـاعد على شحذ عملية التفكير المشتـركة - ويسهم في تسـريع التعلم [الأفراد يأخذون بتجارب وخـبرات بعضهم بعضا]. وبالتالي يكون قـبول أنماط سلوكيـة جديدة أسرع في حالة وجـود الإنسان ضمن فريق عما إذا كان بمفرده.

بعض المفاهيم الأساسية عن التعلم

١ . التعلم عبارة عن تغيرات متراكمة في السلوك تحدث مع تكرار تعرض الفرد لمواقف أو تجارب اجتماعية.

٢ . يتم التعلم نتيجة الإدراك الفردي للعالم المحيط بصورة مغايرة. فالتعلم «إدراك جديد».

٣ . التعلم في جانب أساسي منه هو اكتشاف الفرد للارتباط والتلازم بين الوقائع والأحداث ونتائجها المترتبة عليها.

٤ . يحدث التعلم أيضا نتيجة للتدعيم الذي يحصل عليه الفرد من سلوك سابق، فيميل إلى تكراره في المواقف المشابهة [أو يتركه إلى سلوك آخر إذا ترتب عليه ضرر].

مبادئ التعلم

١ . مبدأ الهدف:

يتحقق التعلم من خلال سعي الإنسان إلى تحقيق أهداف يرغبها [لابد من وجود هدف حتى يحدث التعلم].

٢ . مبدأ الاستجابة:

إن التعلم يتضمن تغيير الإنسان لسلوك ما واستبداله بسلوك آخر استجابة لمؤثر ما. [يفعل شيئاً مقابل الحصول على ما يريد].

٣ . مبدأ العوامل المتعددة:

تتكامل مجموعة عوامل كي يحدث التعلم: الخبرات السابقة، الإدراك الجديد، وضوح النتائج المترتبة على السلوك الجديد مقارنة بنتائج السلوك الحالي.

٤ . مبدأ الرغبة:

تتحدد سرعة التعلم بمدى رغبة الإنسان في تحقيق النتائج التي يسعى إليها.

٥ . مبدأ الوضوح:

كلما كانت الأشياء والمواقف والعلاقات بينها واضحة، كانت قدرة الإنسان وسرعته في التعلم أكبر.

٦ . مبدأ الطاقة:

لكل إنسان طاقة محدودة على التعلم [بمعنى قدرة معينة على تغيير أنماط السلوك].

٧ . مبدأ الترابط:

تترابط خبرات الإنسان وتجاربه مع مفاهيمه واتجاهاته، وبالتالي تتوقف قدرته على التعلم الجديد على ما سبق تعلمه فعلا.

٨ . مبدأ التوافق:

يستطيع الإنسان تحويل خبراته [السلوك المستفاد] بين المجالات المتوافقة [أي يلجأ للسلوك الجديد في المواقف ذات العلاقة].

٩ . مبدأ الجماعية:

رغم أن التعلم عملية فردية في الأساس، إلا أنها تتأثر [سلباً وإيجاباً] بالجماعة [الفريق] التي ينتمي إليها الفرد.

١٠ . مبدأ معرفة النتائج:

إن معرفة الإنسان بنتائج السلوك الجديد تمثل حافزا لسرعة التعلم [المثابرة على السلوك الجديد أو الابتعاد عنه].

١١ . يتكون التعلم من مرحلتين أساسيتين:

- وصول معلومات جديدة للفرد من خلال تجربة اجتماعية يمر بها بشكل مباشر أو غير مباشر.
- اكتساب سلوك جديد لتلك التجربة.

شروط التعلم

لكـي يحـدث التعـلم [أي لكي يغير الإنسان سلوكه] لابد من توافر شروط ثلاثـة:

١- وجود مثير خارجي يتعرض له الإنسان [تجربة]

٢- إدراك الفرد لذلك المثير ودخوله في حيز المدركات النشطة.

٣- تـوافر الرغبة [الدافع] لدى الفرد للـحصول على المنافع الـتي يعد بهـا السـلوك الجديد. أو تجنب المخـاطر المـصاحبـة للاستـمرار عـلى السلـوك القديم.

التعلم عملية مـستمرة يعيشها الإنسـان طوال مراحل حياته، يصل من خلالها إلى إحداث التوافق بينه وبين الظروف المحيطة، وذلك بتعديل سلوكه مع تغير تلك الظروف سلباً وإيجاباً.

نظـــام التعلم

إن فـهم كيفية حدوث التـعلم يتـحقـق بدرجة أيسـر إذا لجـأنا إلى استخدام مفـهوم الـنظم. فإننا ننظر إلـى التـعلم باعـتبـاره نظامـاً فرعـياً ضـمن إطار النظام السـلوكي الأكـبر.

ويتكون نظام التـعلم الفرعـي من أجزاء مـشابهـة لكافة النظم الأخـرى أي المدخلات والأنـشطة والمخرجات. وتـتـضح بالنسـبة لنظام التـعلم ظاهرة الاعتـماد المتـبادل بين النظـم الفرعـية. فـإن نظام التـعلم لا يبـدأ في العمل إلا من خـلال استقباله لمثير أو مدخلات سبق للنظام الإدراكي استقبالها والتعامل معها.

إن حركـية التـعلم تبدأ حين يسـتقـبل النظام السلوكي مـدخلات متـنوعة، ويمارس النظـام الإدراكي نشاطه بالنسبة لتلك المدخلات، ويـنتهي بها إلى مخرجات محـددة في صور مـفـاهيم وحقـائق وعـلاقات. وينبع جانب مـن تلك المدركات نتـيجـة عـمليات التـفـاعل الاجـتـماعـي التي تضع النظـام السلوكي في تجـارب وخبـرات اجتـماعيـة مختلفـة. ومن هنا يبدأ عـمل نظام التعلم باسـتقـباله بعض المدركات المتعلقة بأمور تتطلب من النظام السلوكي تغيير أنماط السلوك [الظاهر منها والباطـن] التـي يمارسها فعلا.

المدخلات في نظام التعلم الفرعي:

تتكون مدخـلات نظام التعلم الفـرعي من مجمـوعات المعلومـات التي سبق إدراكها والتي تعكس للنظام الـسلوكي أنواع الفرص المتاحة إذا غير اسـتجاباته، أو المشكلات والأضـرار التي يحـتـمل مـواجـهـتـها إذا اسـتـمـر على ممارسـة ذات الاستجابات.

وقد تكون هذه الفرص أو الأضرار مرتبطة بالـوضع الاجتماعي أو التنظيمي للنظام السلوكي، كما قد تتعلق بعلاقته بالمناخ المادي المحيط به، مثال ذلك أن تصل إلى نظام التعلم الفـردي مدركات تحدد أن اسـتـمرار الفرد [وليكن موظفًا حكوميًا]

على نفس سلوكه المعـادي لرئيسه سوف يحـرمه من الترقيـة التي يحلم بها، أو أن تصل إلى النظام مـدركات توضح أن السـبـيل إلى الثروة المسـتهـدفة يتـوقف على إحداث تغيير في أسلوب الحياة والتصرف الذي يمارسه الفرد.

وبصفة عامة فإن نظام التعلم الفرعي يبـدأ في الحركة والعمل منذ استقباله لتلك الرموز أو الإشارات أو عوامل الإثارة التي تنبه إلى أحد أمرين أساسين:

- احتـمال تحـقق فـائدة أو ميـزة إذا اتجه النظام السلوكي إلى تغـييـر أنماط سلوكية في مجال معين من مجالات الحياة المادية أو الاجتماعية.
- احتـمال تحقق ضرر أو أذى إذا اسـتمر النظام السـلوكي على ممارسة نوع معين من السلوك المادي أو الاجتماعي.

وبوضـوح تلك المعلـومـات تتـم استـشـارة نظام التعلم، وتنتـقل المدخلات إلى قطـاع عمليات التعلم، وذلك حتى يتم تحليلها ودراستها تمهيداً للوصول إلى قرار بشأنها.

عمليات التعلم:

تختص عمليات التعلم بتحليل المدخـلات وتفسيرها لمساعدة النظام السلوكي على اتخاذ القرار المناسب. ونلاحظ أن هذه العـمليات تعتمد اعتمـاداً مباشراً على أنظمة فرعية أخرى أهمها نظام الذاكرة Memory sub- system ونظام الدوافع Mo- tivation Sub- system ونظام الإدراك Perception sub- system ونظام الاتجاهات Attitude sub- system ونظام القرارات Decision sub- system. وسوف تتضح لنا طبيعـة المعاونة التي يتلقاها نظام التـعلم الفرعي من تلك الأنظمة الفرعـية الأخرى عندما نناقش عمليات التعلم الأساسية وهي:

١ - العمليـة الأولى هي اكتشـاف نوع السلوك الجديد الذي يجب أن يتجه إليـه النظام السلوكي لكي يحصل على المزايا الموعودة أو يـتجنب الأضرار المتوقعة [بالتعاون مع النظام الإدراكي].

٢. العمليـة الثانية هي تحـليل السلوك الجديد [المقترح] وتبين مـزاياه الحقيقية وما قد يتطلبه من تضحيات أو إعداد أو تغييرات في جوانب أخرى من حياة النظام السلوكي [بالتعاون مع نظام القرارات].

٣. وحتى يتـسنى للنظام الوصول إلى قرار فـإنه يحتاج إلى مراجـعة رغباته [بالتعاون مع نظام الدوافع]، وكذلك مراجعـة ميوله واتجاهاته [بالتعاون مع نظام الاتجاهات].

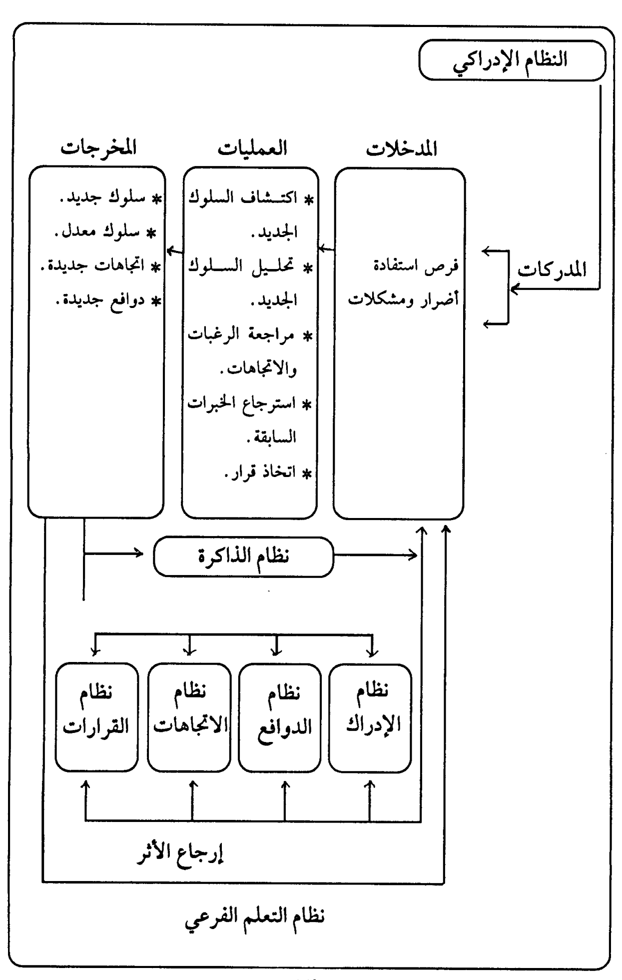
٤. ثم يحاول النظام التـأكد من حقيـقة احتمـال المزايا أو الأضرار، لذلك يعـتمـد علي أستـرجـاع القرارات السـابقة المماثلة [بالتـعـاون مع نظام الذاكرة]. كذلك فإن الذاكرة تمد نظام التعلم بـكل المعلومات المتاحة عن مواقف مشابهة حتى ولو كانت تتعلق بأفراد آخرين.

٥. والعملية الأخيرة هي اتخاذ قـرار بأفضلية السلوك الجديد المقترح أو الاستمرار على السلوك الحالي.

مخرجات نظام التعلم

ينتـهي نظام التعلم عـادة إلى سلوك جديد. وليس من الضـروري أن يكون السلوك الجديد ظاهراً، بل يمكن أن يتم التجديد في الاتجاهات أو الميول السلوكية. ولا يستبعد أيضا احتمالات أن يشمل التجديد الدوافع والمدركات ذاتها.

يصور الشكل التالي حركة نظام التعلم الفرعي:


النظام الإدراكي
المدخلات
العمليات
المخرجات
فرص استفادة
أضرار ومشكلات
المدركات
* اكتشاف السلوك الجديد.
* تحليل السلوك الجديد.
* مراجعة الرغبات والاتجاهات.
* استرجاع الخبرات السابقة.
* اتخاذ قرار.
* سلوك جديد.
* سلوك معدل.
* اتجاهات جديدة.
* دوافع جديدة.
نظام الذاكرة
نظام الإدراك
نظام الدوافع
نظام الاتجاهات
نظام القرارات
إرجاع الأثر
نظام التعلم الفرعي

خلاصة

- التعلم هو اكتساب أنماط سلوكية جديدة نتيجة لمرور الإنسان بتجربة اجتماعية [بشكل مباشر أو غير مباشر].
- هناك بعض أنواع التغيير السلوكي لا يشملها مفهوم التعلم مثل التغييرات الناشئة عن النمو والنضج أو الأفعال المنعكسة.
- يتعلم الإنسان أنواعًا متعددة من السلوك الظاهر والباطن.
- يختلف التعلم عن التعليم في أن الأخير يقتصر على إعطاء الإنسان معلومات أو معارف دون أن تؤثر في سلوكه بالتغيير.
- يتعلم الإنسان بطرق مختلفة منها التفكير المنظومي، تنمية التفوق الشخصي، بناء النماذج العقلية، تكوين التصورات المشتركة، والعمل مع الفريق.
- يتم التعلم نتيجة الإدراك الفردي للعالم المحيط بصورة مغايرة.
- يعبر التعلم عن الارتباط بين الوقائع والأحداث من ناحية والنتائج المترتبة عليها.
- هناك مجموعة مبادئ رئيسية تحكم عملية التعلم منها، مبدأ الهدف، الاستجابة، التكامل، الرغبة ... إلخ.
- يشترط لحدوث التعلم وجود مثير خارجي، إدراك المثير، توافر الرغبة للحصول على المنافع التي يعد بها السلوك الجديد، أو تجنب المخاطر المصاحبة للاستمرار على السلوك القديم.
- يتخذ التعلم شكل النظام المفتوح.

أسئلة وموضوعات للمناقشة

١ - هناك فرق بين «التعليم» والتعلم. ما هو؟ وما دلالة هذا الفرق بالنسبة للإدارة في محاولتها السيطرة على سلوك العاملين؟

٢ - تتداخل في عملية التعلم عمليتان سلوكيتان أخريان هما الإدراك والدافعية. وضح أثر كل منهما في تعلم الإنسان السلوك الجديد، وما دلالة هذا التداخل من وجهة نظر الإدارة التي تريد أن تحفز العامل على نبذ سلوك حالي وتبني سلوك آخر أفضل منه.

٣ - إن التعلم - على عكس التعليم - عملية مستمرة مدى حياة الإنسان. فالفرد يتغير بصفة مستمرة، فهو يكتسب معارف جديدة ومهارات متجددة. والإنسان قد يصبح أكثر اتزاناً أو أكثر ميلاً لاتخاذ القرارات وتحمل المخاطر .. إلى آخر ذلك من أشكال التغير السلوكي التي تطرأ على الإنسان.

هل تستطيع حصر الطرق التي يتعلم بها الإنسان؟

هناك ثلاث طرق يتعلم بها الإنسان:

(أ) من خلال التعليم الرسمي Education والتدريب المنظم.

(ب) من خلال التعامل والتفاعل مع الجماعات.

(جـ) من خلال الخبرة المخططة Planned experince.

وفي جميع الأحوال، فإنه لكي يتحقق التعلم [أي لكي يتغير السلوك] لابد من توافر شروط أساسية هي:

. لابد أن يرغب الإنسان في التعلم [أي يريد تغيير سلوكه].

. لابد أن يتم التعلم في إطار مجال محدد Contex . أي لابد من أن يتحدد مجال التغيير السلوكي المطلوب.

. لابد أن يستوعب الإنسان معنى التعلم ويتبين أهميته له.

مفهوم

دورة التعلم

يعبر مفهوم «دورة التعلم» عن التلاحم والتكامل بين عمليتين أساسيتين في سلوك الإنسان. هما عملية التعليم بمعني استقبال المعلومات والمفاهيم والمعارف واستيعابها لزيادة حصيلة الإنسان من «المعلومات»، وعملية حل المشكلات، أي إيجاد حلول لما يواجه الإنسان من مواقف ومشكلات في حياته العملية. وبينما تتصل في أذهاننا عملية التعليم بالمدرسة والجامعة، فإن عملية حل المشكلات ترتبط في أذهاننا بالواقع الذي نعيشه. وكل من العمليتين مهمة في ذاتها، ولكن اجتماعهما في مفهوم متكامل يصور عملية «التعلم» Learning بشكل أدق. فالتعلم إذن هو اكتساب المعرفة وتكوين المفاهيم من أجل استخدامها في حل المشكلات العملية التي تعترض الإنسان في حياته. من ثم فإن دورة التعلم تمر بأربع مراحل على النحو التالي:

. دخول الإنسان في تجارب ومعاناته خبرات فعلية.
. ملاحظة وإدراك هذه التجارب وتحليل عناصرها وظروفها.
. تكوين مفاهيم وأفكار عن هذه التجارب وأسبابها ومحدداتها.
. حلول مقترحة للتعامل مع تلك المواقف في المستقبل.

الوحدة الثانية عشرة

اتخاذ القرارات

DECISION MAKING



أهداف الوحدة ومحتوياتها

تتعرض هذه الوحدة لدراسة عملية «التقرير» أو اتخاذ القرارات باعتبارها العملية السلوكية الأخيرة التي تتجمع فيها كل العمليات السابقة [الإدراك، الاتجاهات، الدافعية، التعلم] ويتم خلالها اختيار السلوك الذي يتصور الإنسان أنه سيحقق له أهدافه.

وتمثل عملية اتخاذ القرارات قمة انشغال النظام السلوكي بما يجري حوله، وتتوقف قدرة الإنسان في تحقيق أهدافه إلى حد بعيد على درجة نجاحه في اتخاذ القرار السليم.

وتتناول الوحدة الموضوعات التالية:

- مفهوم القرار.
- مفهوم اتخاذ القرارات.
- مراحل عملية اتخاذ القرارات.
- نظام اتخاذ القرارات.

* مفهوم القرار

القرار Decision هو اختيار لطريق أو سبيل [سلوك] من بين طرق وسبل متعددة [بديلة] للوصول إلى هدف مرغوب. القرار إذن انحياز الفرد إلى نمط سلوكي معين من بين أنماط مختلفة. وبذلك يعكس اختيار سلوك معين [قرار] تفضيل الإنسان وتوقعاته بأن هذا السلوك سيحقق له الهدف المنشود.

أمثلة لقرارات:

- اختيار طالب الثانوية العامة لمجال معين للدراسة الجامعية من بين مجالات متعددة يمكنه دراسة أي منها وفقا لمجموع درجاته.
- اختيار الطالب طريق الاجتهاد والمثابرة في الدراسة الجامعية، أو الركون إلى اللهو والاهتمامات الجانبية.
- اختيار الفرد لنوع العمل من بين أعمال مختلفة يمكنه تأدية أي منها.
- اختيار المستهلك لسلعة معينة من بين عدة سلع بديلة.

* مفهوم اتخاذ القرارات

يتبلور مفهوم «اتخاذ القرارات» في ثلاثة مفاهيم فرعية:

١ - مفهوم البحث

بمعنى جمع المعلومات والبحث عن البدائل السلوكية ومحاولة التعرف على مزايا وعيوب كل بديل، واحتمال نجاحه في تحقيق النتيجة التي يرغب فيها الإنسان.

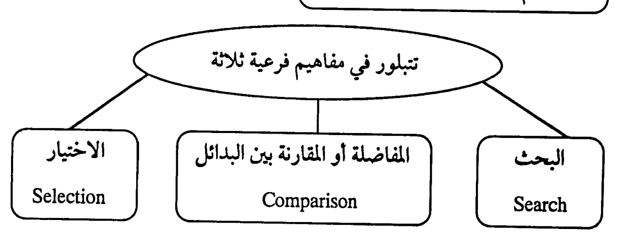
٢ - مفهوم المفاضلة [المقارنة]

بمعنى المفاضلة بين البدائل الممكنة بمقارنة مزايا وعيوب كل بديل، ومحاولة الوصول إلى قيمة محددة لكل منها حتى يستطيع الإنسان الاختيار بينها. والمفاضلة تركز ليس فقط على المزايا والعيوب الحالية للبديل، وإنما تنظر إلى القدرة المستقبلية للبديل على تحقيق النتائج [احتمال نجاح البديل في الوصول بالفرد إلى الهدف الذي يريده].

٣ - مفهوم الاختيار

وذلك بفرز البديل الأفضل واتخاذه كسلوك للإنسان.

المفاهيم الفرعية لاتخاذ القرارات



مراحل عملية اتخاذ القرارات

تمر عملية اتخاذ القرارات من عدة خطوات على النحو التالي:

١ -. الخطوة الأولي
تحديد الهدف [الأهداف] الذي يسعى الفرد إلى تحقيقه.

٢ . الخطوة الثانية
البحث عن البدائل الممكنة لـتحقيق الهدف وتجمـيع المعلومات عن مزاياها وعيوبها.

٣ . الخطوة الثالثة
تقدير احتمال نجاح كـل بديل في تحقيق الأهداف من خلال تحليل مزاياها وعيوبها.

٤ . الخطوة الرابعة
حساب القيمة المتوقعة للبديل [أفضليته النسبية]

٥ . الخطوة الخامسة
اختيار البديل الأفضل [الأعلى في القيمة المتوقعة]

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

يتأثر الإنسان في اتخاذ قـراراته بمجموعة من العوامل تتبلور جميـعا في محصلة المدركات والدوافع والاتجاهات والخبرات المتراكمة لديه. ويمكن تفصيل مصادر تلك العوامل على النحو التالي:

الفرد ذاته

أي متخذ القرار نفسه ومجمل خبراته السابقة وتكوينه النفسي الاجتماعي والحضاري، ومـحصلة القيم والمعتقدات الـتي يؤمن بها، ونظرته للأمور وآماله وطموحاته المستقبلية.

الظروف المباشرة المحيطة

أي مجمل الأفراد والجماعات والعـلاقات والنظم والعادات والتقاليد التي يعيش الإنسان في إطارها، يتعامل معها ويتفاعل مع عناصرها، يأخذ عنها ويعطيها [يؤثر ويتأثر].

الخبرات والظروف غير المباشرة

أي كل مـا يصل تأثيره إلى الإنســان بشكل غـير مـباشـر من معلومـات وثقافات وتوجهات علمية وسياسية وحضارية محلية أو خارجية.

نظام اتخاذ القرارات

تمثل عملية اتخاذ القرارات نظامًا فرعيًا في إطار النظام السلوكي الأكبر.

مدخلات نظام اتخاذ القرارات

تتكون مدخلات النظـام الفرعي لاتخاذ القرارات من المخرجـات الخاصة بالنظم الفرعية الأخرى في النظام السلوكي الأكبر وهي:

١ . المدركات والمفاهيم والاستنتاجات الصادرة عن نظام الإدراك.

٢ . الاتجاهات المعبـرة عـن مواقف التـأييد والمـعارضة أو الحيـاد والصادرة عن نظام الاتجاهات.

٣ . الخـبرات والتـجارب وأشكال التـعديل فـي السـلوك الصـادرة عـن نظـام التعـلم.

٤ . الرغبات غير المشبعة الصادرة عن نظام الدافعية.

٥ . كل المعلومات والمدركـات السابقـة والقرارات والاتجاهات المخـتزنة في ذاكرة الإنسان

العلميات في نظام اتخاذ القرارات

١ . اكتشاف الحاجة إلى اتخاذ القرار [حالة وجود فجوة بين الواقع الفعلي والهدف المنشود].

٢ . تحديد الأهداف وتعيين مدى الفارق بين التطلعات والواقع الفعلي.

٣ . البحث في أسباب الفوارق التي يعاني منها النظام السلوكي.

٤ . استكشاف السبل أو الطرق المختلفة التي تساهم في حل المشكلات.

٥ . تحليل ومقارنة البدائل بحثا عن الأفضل.

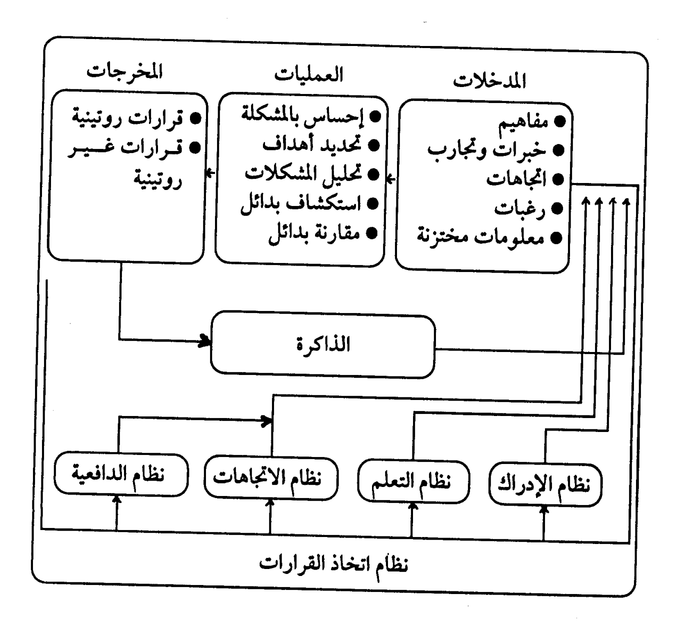
٦ . اختيار البديل الأفضل «اتخاذ القرار».

المخرجات في نظام اتخاذ القرارات:

تتركز في نوعين:

١ - قرارات روتينية تمس المشكلات المتكررة.

٢ - قرارات غير روتينية تمس المشكلات الطارئة وغير المتكررة.



المدخلات
العمليات
المخرجات
● مفاهيم
● خبرات وتجارب
● اتجاهات
● رغبات
● معلومات مختزنة
● إحساس بالمشكلة
● تحديد أهداف
● تحليل المشكلات
● استكشاف بدائل
● مقارنة بدائل
● قرارات روتينية
● قرارات غير روتينية
الذاكرة
نظام الدافعية
نظام الاتجاهات
نظام التعلم
نظام الإدراك
نظام اتخاذ القرارات

خلاصة

- القرار عبارة عن اختيار طريق أو سبيل [سلوك] من بين طرق متعددة، وذلك للوصول إلى هدف مرغوب.
- يتضمن مفهوم اتخاذ القرارات ثلاثة مفاهيم فرعية هي: البحث، المفاضلة، والاختيار.
- تتم عملية اتخاذ القرارات بخطوات منطقية هي تحديد الهدف، البحث عن البدائل الممكنة، تحليل مزايا وعيوب البدائل واحتمال تحققها، حساب القيمة المتوقعة لكل بديل، اختيار البديل الأفضل.
- تؤثر مجموعة عوامل في اتخاذ القرارات منها:

  الفرد ذاته وخصائصه، الظروف المباشرة المحيطة بالفرد، الخبرات والظروف غير المباشرة. [من بينها القرارات السابقة].
- تتخذ عملية اتخاذ القرارات شكل النظام المفتوح.

أسئلة وموضوعات للمناقشة

١ . يكشف التحليل السلوكي أن عملية اتخاذ القرارات هي ختام سلسلة من العمليات السلوكية تبدأ بالإدراك وتمر بعمليات متداخلة من التعلم وتكوين الاتجاهات والدوافع ، ثم تتبلور في قرارات هي مخرجات النظام السلوكي، وهذه القرارات إما أن تعلن وتبدى للناس في شكل سلوك ظاهر، أو يحتفظ بها الإنسان لنفسه [مرحليا على الأقل] وتتخذ بذلك شكل سلوك باطن.

ومن ثم فإن دارس السلوك الإنساني عليه أن يتنبه إلى الأمور التالية:

- التداخل بين العمليات السلوكية المؤدية إلى السلوك الظاهر أو الباطن.
- الأثر الكبير الذي تحدثه عملية الإدراك في تكوين السلوك وتحديده.
- الدور الكبير الذي تلعبه الدوافع في تشكيل السلوك ووصوله إلى مرحلة التعبير العلني في مواجهة الآخرين.

وفى ضوء هذه الحقائق، ناقش اتخاذ القرارات التالية:

. الطالب الذي يحصل على شهادة الثانوية العامة بمجموع مرتفع يسمح له بدخول أي كلية جامعية. كيف يتخذ قراره باختيار كلية معينة؟

. الطالب الذي يحصل على شهادة الثانوية العامة بمجموع مرتفع ويدخل كلية الطب ثم يقرر بعد دخوله الكلية فعلا التحويل إلى كلية الاقتصاد أو التجارة مثلا. لماذا وعلى أي أساس اتخذ الطالب قراره؟

. طالبان يحصلان على نفس المجموع في الثانوية العامة، فيقرر أحدهما دخول الكلية التي رشحه لها مكتب التنسيق رغم أنها ليست الكلية التي كان يرغبها، بينما يقرر الآخر إعادة الامتحان في الثانوية العامة لتحسين المجموع. ما الفرق بينهما وما دوافع القرار في كل حالة؟

. حالة المدير الذي يأمل في الترقي إلى وظيفة مدير عام وحين يفشل في

الحصول عليها يقرر الاستقالة من الشركة التي يعمل بها، ويبحث عن وظيفة أخرى في شركة أخرى؟ لماذا؟

. المستهلك الذي يفاضل بين سلعتين - وهو يستطيع شراء أيهما - ومع ذلك يقرر شراء السلعة الأقل ثمنا رغم أنها ليست الأحسن جودة لماذا؟.

. عندما يرتفع سعر سلعة معينة اعتاد الإنسان شراؤها، ما القرار الذي تتوقعه وعلى أي أساس:

- يقلل الكمية المشتراة.
- يشتري نفس الكمية المعتادة ويتحمل فرق السعر.
- يتحول إلى شراء سلعة أخرى مماثلة ولكن سعرها أقل.
- يمتنع عن استهلاك السلعة تماما.

. الأسر التي تقيم في منزل قديم ومهدد بالسقوط، ويأتي مهندس من رئاسة الحي ويخطر الأسرة بضرورة مغادرة المنزل لأن بقاءهم خطر على حياتهم، ومع ذلك نجد مايلي:

- بعض الأسر تسارع إلى إخلاء المنزل ومغادرته بأسرع ما يمكن حتى دون أخذ متاعهم وممتلكاتهم معهم.
- بعض الأسر تنتقي أهم ما لديها من ممتلكات وتغادر المنزل.
- بعض الأسر ترفض تمامًا مغادرة المنزل.

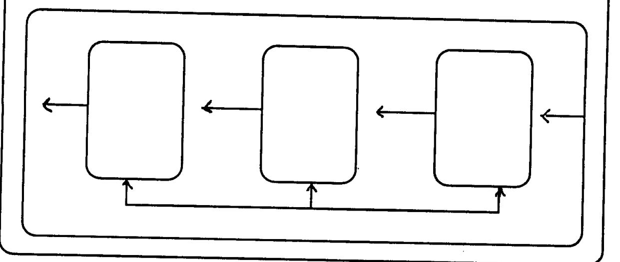
٢ . من المعروف أن عملية اتخاذ القرارات تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي:

. البحث . المفاضلة . الإختيار

وعلى ضوء دراستك لمحددات السلوك الإنساني وضح أثر كل من الإدراك، التعلم، الاتجاهات، الدافعية ، في كل من العمليات الفرعية السالفة الذكر.

٣ . استخدم مفهوم النظام لبيان كيف يمكن لرئيس مجلس إدارة إحدى الشركات أن يحقق تحسيناً في أسلوب اتخاذ معاونيه للقرارات في مختلف مجالات العمل. تصور أن هناك ثلاثة مديرين، مدير إنتاج، مدير مبيعات، ومدير شئون إدارية ، ويتعاملون في قضية أساسية هي «الاتفاق على خطة لزيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية وتنمية المبيعات بما يعود على الشركة بأرباح أكبر».

نظام اتخاذ القرارات



٤ - لو كنت في مكان المدير المسئول وواجهك أى من المواقف التالية، فكيف تتخذ قرارا في كل منها وما القرار في كل حالة.

الموقف	القرار
• أكبر عميل للشركة غير راض عن أسلوبها في التعامل معه ويقرر الامتناع عن التعامل معها.	
• خط الإنتاج الرئيسي في المصنع يتوقف وهناك طلبيات كبيرة لابد من تسليمها والمخازن ليس بها رصيد كاف، بينما الشركات المنافسة مستمرة في الإنتاج.	
• عجز في رأس المال العامل، والبنك الذي تتعامل معه الشركة يرفض إقراضها. ويتقدم أحد المستثمرين بعرض للدخول شريكاً في الشركة مقابل أن تكون له السيطرة على مجلس الإدارة.	
• تمت الدعوة إلى اجتماع لمجلس الإدارة الذي تراسه أنت لبحث موضوع عاجل وخطير، ويتضح أن عدداً كبيراً من الأعضاء لم يحضر لعدم وصول الدعوة في وقت مناسب. ولم يكتمل النصاب القانوني للاجتماع، مع ضرورة اتخاذ قرار عاجل.	

في كل حالة وضح في تقرير مستقل كيف توصلت إلى القرار، ما البدائل التي فاضلت بينها، وما المعايير التي اعتمدت عليها في اختيار القرار؟

الوحدة الثالثة عشرة

استثمار القوة الذهنية للأفراد
BRAIN POWER

أهداف الوحدة ومحتوياتها

تبينت الإدارة في منظمات الأعمال الحديثة أهمية السلوك الإنساني وتأثيره في تحقيق الأهداف وتحسين النتائج التي يمكن الوصول إليها . واتضح للإدارة أيضا أن السلوك الإنساني إنما يتحدد بالدرجة الأولى نتيجة مجموعة من العمليات السلوكية [الذهنية] التي تتعامل مع المعلومات الواصلة للإنسان [المدخلات] وتسهم في تشكيل الاختيارات أو البدائل السلوكية التي يلجأ إليها الفرد لتحقيق أهدافه .

ومن هنا كانت القوة الذهنية للفرد هي الأساس في بنائه السلوكي ، ويصبح هدف الإدارة استثمارها بما يحقق لها توجيه السلوك فيما يحقق أهداف المنظمة . وسوف تتناول هذه الوحدة مفهوم القوة الذهنية ومداخل الإدارة للتأثير فيها .

- يمثل المخ الإنسـانـي نظامًا نشطًا ACTIVE SYSTEM حيث تتحـول المعلومات الواردة إليه بفعل نشاط المخ ذاته إلى أنماط وأطر ومتتـابعات . فالمخ يعتبرنظاما «ذاتي التنـظيم» SELF-ORGANIZING حيث لا يعـتمد عـلى قوة خارجـية لتنظيم ما به من معلومات ، ولكنه ينظم نفسه .
- وتعانى طرق التفكير التقليدية [التي تتجاهل قوة المخ باعتباره نظامًا نشطًا لمعالجة المعلومات] من عيوب أهمها :
  - الحاجة إلى الانتقال من طرق التفكير المهمة إلى طرق التفكير البناءة.
  - ضـرورة الـتـحـول من المجـادلة Argument إلى الاسـتكـشـاف الأصـيل للموضوعات .
  - ضرورة الاهتـمام بمهـارات التصـميم Skills of design كمـا نهتم بمـهارات التحليل Skills of analysis .
  - ضرورة تخليق الأفكار Idea Generation كما نعمل على إيجاد المعلومات .
  - أهمية الانطلاق من الانحصار في التاريخ إلى الاهتمام بالمستقبل .
  - أهمية نقل المعرفة Knowledge إلى عمل وتطبيق .
  - ضرورة العناية بالتفكير الابتكاري Creative Thinkig .
  - ضـرورة الاقتناع بأهمـيـة الإدراك والمنطق القائم علـيه ، وليس فـقط منطق عمليات التفكير التقليدي . ومن ثم الانتقال من المهارة إلى الحكمة .

ميكانيكية المخ The Mechanism of The Brain

- المخ نظام مادي Physical system يعمل بطريقة آلية [ميكانيكية] .
- ويمكن النظر إلى المخ باعتباره «نظاما لتشغيل المعلومات» -Information Processing system يؤدي وظائف مهمة منها :

- فرز واختبار المعلومات .
- ترتيب وتجميع وخلق المعلومات .
- الامتداد إلى آفاق جديدة اعتماداً على المعلومات المتاحة .
- تأكيد التحيز الذاتي Self-interest bias .

- ويعمل المخ الإنساني على تشغيل المعلومات من أجل تكوين أطر Patterns أو أنماط وتقييمها ثم التعرف عليها بعد ذلك .
- ولا يفرق نظام المخ الإنسانى في أسلوب التعامل مع المعلومات بين المعلومات المهمة والأقل أهمية . فالطريقة ذاتها تعامل بها كل المعلومات . وبالتالي فإن ميكانيكية نظام المخ تجعل في الإمكان التنبؤ بنتائج تشغيله .
- من سمات نظام المخ الإنساني أنه يصبح أكثر قدرة على التعامل مع المواقف المعتادة ، وأقل مرونة في التعامل مع المواقف الجديدة .
- هناك عاملان أساسيان يحكمان عمل المخ في تشغيل البيانات وهما :

- التغيير Change
- التوقع Expectancy

وهما يؤديان إلى اتخاذ القرار . بينما يؤدي التوقع مع غياب التغيير إلى حالات الإحباط والتردد في اتخاذ القرار .

كيف يعمل المخ الإنساني ؟

باعتبار المخ نظاماً نشطاً لتشـغيل المعلومات وذاتي التنظيم ، فإنه يمكن تقديم الأفكار الآتية حول كيفية عمله:

● **تكوين الأنماط**

يعمل المخ على تـركيب وترتيب الأنشطة المتـابعة والمعلومـات الواصلة عنها في شكل أنماط محددة Patterns .

● **الانبعاث**

يسـتطيع المخ إعـادة تكوين الإطار الكلي اعـتمـاداً على جـزء منه ، أو أن النشاط التتابعي يمكن استثارته بمجرد التعرف على الجزء الأول منه .

● **عدم التماثل**

إن عدم تماثل الأنماط التي ينشئها المخ تقود إلى الابتكار .

● **الإلهام**

ليس من الضـروري اتبـاع النمط الفكري في تسـلسله منذ البـداية ، ولكن يمكن للتفكـير أن يتدخل في النمط في أي نقطة مـنه مما يؤدي إلى طريق مختـصر للوصول إلى النمط كاملاً . ويمكن للصدفة إحداث ذات النتيجة .

● **البدء من النهاية**

في بعض الأحيان قـد يكون التفكير من النهاية إلى البـداية أفضل للوصول إلى تصورات أكثر جدوى .

- تتميز طريقة التفكير الجانبي بعدم اتباع الأسلوب التقليدي الذي ينظر إلى الأمور في تتابع منطقي رأسي ،ولكنها تتبع أساليب جانبية للإحاطة بالموضوع في كلياته دون الدخول في التفاصيل ، ولا يشترط الترتيب المنطقي في تناول الموضوع .
- إن طريقة التفكير الجانبى تسمح بدرجة أكبر من إنتاج الأفكار الجديدة [غير المطروقة] ، وذلك خلافًا لطريقة التفكير التقليدية التي تقيد فرص ظهور الأفكار الجديدة .
- إن سيادة بعض الأفكار الأساسية تؤدي إلى استقطاب الفكر وحصره في مجالات محددة بحيث لاتتاح الفرص للتجديد والابتكار بالوصول إلى أفكار غير عادية .
- يحتاج التفكير الجانبي إلى نوع من التخيل حتى يمكن التعرف على كامل صورة الشيء محل التفكير .
- هناك إصرار في التفكير الجانبي للبحث عن المداخل والطرق المختلفة للنظر إلى نفس الشيء [محاولة رؤية الشيء من زوايا وبطرق وأساليب مختلفة] مما يؤدي إلى فرص أكبر لظهور أفكار جديدة .
- الإقتناع بأن للصدفة دوراً جيداً في إنتاج الأفكار الجديدة ، ومن ثم أهمية تشجيع وتنمية العوامل المساعدة على إحداث الصدف [الانفتاح ، الاتصال ، التعرف، . . .]

الفكرة الرئيسية

فائدة التفكير المنطلق غير المقيد بالمنطق التقليدى لتوليد الأفكار الجديدة .

القوة الذهنية أساس التقدم الياباني

● اعتمدت القيادة اليابانية خطة استراتيجية للإبقاء على اليابان في مقدمة الدول الصناعية وتحقق لها السبق على المنافسين . وتركز خطة اليابان على أهمية القوة الذهنية وخطورتها أكثر من اهتمامها بالقوة المالية أو التفوق النسبي في تكاليف الإنتاج .

● تعمل اليابان على تقديم اكتشافات وطفرات تكنولوجية تقود بها العالم ، وذلك من خلال البحث عن المعرفة ، ويتحقق هذا بالاستثمار في البحوث والتطوير Research & Development ويقوم النموذج الياباني في البحوث والتطوير على أساس :

- تقديم المنتج الحالي The Present Product .
- تقديم المنتج المعدل The Improved Product .
- تقديم الجيل الثاني من المنتج The Next Generation Product .

ولتأكيد هذا التفوق تسعى الإدارة اليابانية إلى الانتقال إلى مرحلة «الجودة الكاملة» Total Quality أي مرحلة «انعدام العيوب Zero Defects ».

الأفكار الرئيسية

● المعرفة مصدر القوة الذهنية
● البحوث والتطوير مصدر المعرفة
● الاستثمار فى البحوث والتطوير يؤدي إلى تفوق القوة الذهنية

أمريكا تكتشف أهمية القوى الذهنية

● إن نقص الأفراد المدربين يمكن أن يؤدي إلى تردي الاقتصاد الوطني .

● وتكتشف كثير من الدوائر الأمريكية الآن أن «القوة الذهنية» هي المصدر الأساسي للقوة الاقتصادية .

● يلعب التعليم دوراً مهماً في تكوين أجيال العلميين والمهنيين وتزويدهم بالمعرفة التي هي أساس القوة الذهنية .

> إن رأس المال الفكري Intellectual Capital هو أهم ما تملكه الإدارة من أصول Assets ، وهو السلاح الماضي في حرب المنافسة .

* إن الإدارة الإمريكية تهتم الآن بالبحث في تلك الثروة المهملة «القوة الذهنية» وتحاول زيادة ما تملكه من مظاهرها المتمثلة في :

- المعرفة .
- براءات الاختراع .
- العمليات الإنتاجية .
- المهارات الإدارية .
- ا لتكنولوجيات .
- المعلومات .
- رصيد الخبرات الموروث .

> في شركة ICL يحاولون استثمار المعرفة Knowledge لخلق الميزة النسبية على المنافسين.

[إن مجموع ما يعرفه العاملون في المنشأة هو الذي يعطيها التفوق في السوق] .

إن إنتاج سلعة عادية منخفضة الجودة هو أمر يستطيعه أي شخص في أي مكان ... ولكن حين تمتلك المنشأة معرفة جديدة لا يصل إليها غيرها ، هنا تكمن القوة الحقيقية التي تكتسح المنافسين .

في عصر المعلومات ، تصبح المعرفة هي السلعة الأساسية ، ومن يمتلكها .. يستطيع التحكم في الأسواق . [أكثر الأمور تكلفة الآن هي ما ينتج عن المعرفة - برمجيات الحاسب الآلي ، قواعد البيانات ، الحملات الإعلانية ، الاستشارات ...] .

تتبلور القوة الذهنية للمورد البشري في إنتاج «أفكار كبرى» . وفى السنوات القليلة الماضية ظهرت أفكار كبرى غيرت الواقع الاقتصادي في كثير من أنحاء العالم ومنها ..

- إدارة الجودة الكلية TQM
- الاتجاه إلى العالمية CLOBALIZATION
- الاتجاه إلى الخصخصة PRIVATIZATION

وللفكرة الكبري خصائص منها :

- القابلية للتطبيق والانتشار .
- وضوح سلامتها وصلاحيتها .
- بساطتها وسهولة استيعابها .

المداخل والآليات للتعامل مع القوة الذهنية

المداخل

المدخل التقليدي

الإنسان آلة تتحـرك حسب ما تريد الإدارة ، ويكفيـه أن يحصل على الأجر العادل لعمله . غير مطلوب منه التفكير فهذه مهمة الإدارة . أما العامل [أيا كان مستواه] فعليه تنفيذ ما تفكر به الإدارة .

هذا المدخل يعطل قدرات الإنسان الذهنية ويصيبه بالبلادة ، ويحرم الإدارة من طاقات الفكر الإنساني المبدعة .

المدخل الحديث :

إن قوة الإنسان الحـقيقيـة هي في عقله BRAIN POWER وإن الاستثمار الأفـضل لطاقـات الإنسان الذهنيـة وتشـغـيل فكره هو الواجب الحـقيـقي للإدارة.

هذا المدخل ينمـي قدرات الإنســان الذهنيـة ويوفـر لهـا المناخ المناسـب للانطلاق والإبداع والمشــاركـة في حل المـشكلات والتطوير الحديث .

- الانضباط الذاتي .
- تهيئة المناخ الفكرى لمكان العمل Culture .
- تحديد الأهداف الجماعية Group Objectives .
- تشجيع التميز الجماعي .
- نظم المعلومات والاتصال المفتوحة .

تنمية التفكير الخلاق

- تشير الدراسات إلى أن القدرة على التفكير الخلاق موجودة عند كل البشر ولكنها تكون خامدة وغير مستثارة .

ومن ثم فإن الإدارة تستطيع تحقيق الكثير إذا تمكنت من إطلاق تلك الطاقات الإبداعية الخلاقة لدى الأفراد العاملين .

- إن عملية التفكير الخلاق لا تعتمد على التحليل المنطقي والرشد الفكري فقط ولكنها وبدرجة معادلة من الأهمية ترتكز إلى الانفعالات والعواطف الإنسانية .

ومن ثم فإن الإدارة مطالبة ليس فقط بتوفير المعلومات والأسس المنطقية التي يقيم الأفراد قراراتهم ومنطقهم الفكري على أساسها ، وإنما أيضًا عليها إثارة العواطف والانفعالات وإذكاؤها من أجل إطلاق شرارة الفكر الخلاق عندهم .

الآليـات

آليات المدخل التقليدي :

- نظم الحوافز المادية.
- وصف الوظيفة .
- نظم الرقابة الدقيقة.
- نظم الجزاءات.
- تهيئة الخدمات والمزايا العينية.
- تهيئة المناخ المادي لمكان العمل.
- تحديد معدلات الأداء الفردية وإثارة التنافس بين الأفراد.
- تشجيع التفوق الفردي.
- نظم المعلومات والاتصالات المغلقة.

آليات المدخل الحديث :

- نظم الحوافز المعنوية .
- نظم الإدارة بالأهداف والنتائج .
- الهياكل التنظيمية المرنة والمتكيفة .
- نظم المشاركة والعمل الجماعي.
- القيادة الموقفية Situational.

في أكثر الأحيان يصل الإنسان إلى الفكرة الجديدة [الخلاقة] بينما هو منشغل عن المشكلة المراد حلها . ومن ثم فإن الأفكار الخلاقة تحتاج إلى مرحلة «حضانة» حيث يكون العقل الباطن هو المنشغل.

ومن ثم فإن استثارة العقل الباطن لإخراج ما به من تجارب مختزنة هو أحد أساليب تنمية التفكير الخلاق.

الفكرة أن يمزج الإنسان بين محاولة التفكير الرشيد المنطقي لحل مشكلة ، وعملية الخروج من نطاق المعقول والمنطق من خلال أحلام اليقظة والسرحان وغيرها، مما يساعد على تشغيل العقل الباطن واستخراج ما به.

أسلوب تجميع العنا صر المتنافرة Synectics:

من الأساليب التي تستخدم في تنمية التفكير الخلاق لدى العاملين ما يسمى بأسلوب تجميع العناصر المتنافرة ، ويقوم على أساس تجميع أفراد مختلفين في عملية تحديد مشكلة ثم حلها من خلال البحث عن أمثلة من مجالات مختلفة Analogies ومحاولة إيجاد صلة بينها وبين المشكلة المطلوب حلها ، ومن ثم يتوصل إلى الحل عن طريق غير معتاد وجديد Novel.

يعتمد أسلوب Synectics على أمرين :

١ - جعل الأمر الغريب معتاداً .

٢ - جعل الأمر المعتاد غريباً .

∴ التفكير الخلاق هو

عمليـة استحضـار المشكلة بوضوح [من خـلال التخـيل ، الافتـراض ، التصور ، التأمل ، . . . .] ثم ابتكار فكرة ، مفهـوم ، أو حل غير تقليدي أو غير معتاد . . جديد ، أي الوصول إلى شيء مختلف.

مزايا الإنسان الخلاق :

- يتميز بالفضول العلمي والرغبة في المعرفة والاستكشاف.
- يتميز بالانتـباه وقوة الملاحظة ، ويتمتع بالقوة على التركيـز وتحويل انتباهه من مجال إلى آخر بسرعة.
- لديه حـصيلة واسـعة من المعلومـات المختـزنة في ذهنه والتي يلجـأ إليهـا للبحث عن حل غير تقليدي للمشكلة التي يريد لها حلاً.
- يتـميـز بالانفتـاح الفكري وعدم وجـود مـوانع تحد انطلاقـه في التخـيل والتصور.
- ليست لديه حساسيات وعقد من ناحية كيف ينظر الآخرون إليه.
- يتمتع باستقلالية التفكير ، وعدم الميل إلى الالتزام أو التقيد بأفكار مسبقة.
- يتميز بالمرونة فيما يتصل باختيار الوسائل التي تقود إلى الأهداف.
- لا يهتم بالحـقائق المجردة في ذاتها ولكن الأهم هي المعـاني والانعكاسات لتلك الحقائق.
- يتمتع بالطلاقة في الحديث والتعبير وسهولة الاتصال مع الآخرين.

∴ تستطيع تنمية التفكير الخـلاق بالبحث وحسن الاختيار والمفاضلة بين الأفراد المتـقدمين لعـمل بحيث تحاول الوصـول إلى هؤلاء الذين يتمتعون بدرجة أعلى من صفات الإنسان الخلاق.

معوقات التفكير الخلاق :

تعود بعض المعوقـات التي تحد من التفكير الخلاق إلى الفرد ذاته ، وبـعضها يعود إلى التنظيم [المناخ اللتنظيمي وأساليب الإدارة].

المعوقات الفردية :

- الإحساس بعدم الأمان .
- عدم القدرة على المغامرة وتحمل المخاطر.
- الخوف من الخطأ أو الفشل .
- القلق على السمعة الشخصية في حالة الفشل.
- الخوف من الرؤساء [السلطة] .
- الميل إلى الاعتماد على الآخرين.

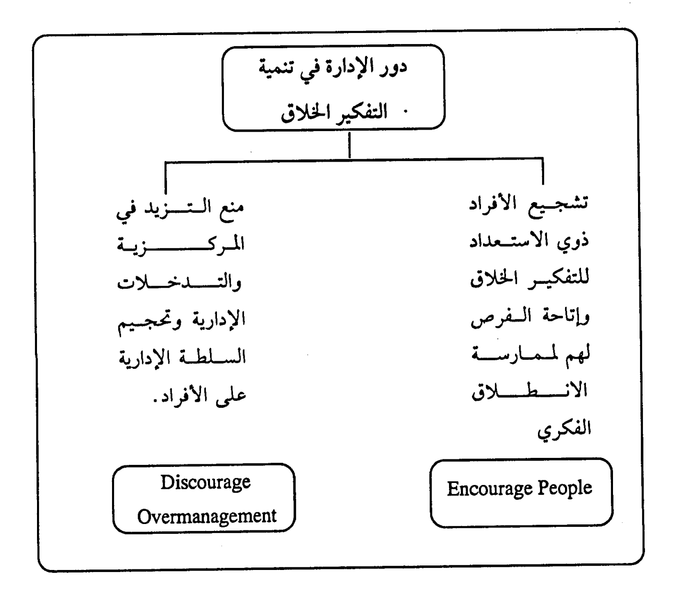
مرة أخرى تستطيع الإدارة تجنب هؤلاء من خلال الاختيار الجيد للأفراد .

المعوقات التنظيمية :

- المركزية الشديدة.
- الروتين الدقيق .
- الإصرار على التزام الجميع بأساليب عمل موحدة.
- الأخذ بأسباب التخصص الدقيق.
- عدم الترحيب بالتجديد والتطوير.
- التمسك بالأنماط الثابتة في التنظيم وعلاقات العمل.

كيف تنمي الإدارة فرص التفكير الخلاق ؟

- تفويض السلطة . Delegation
- تنمية الاتصالات . Communications
- تنمية الروح المعنوية . Morale
- الضغط من أجل التطوير . Pressure



التمكين EMPOWERMENT

يقصــد بالتمكين أن تتــهيأ للأفــراد الفرص للمشــاركة والانطلاق باســتغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشاكل العمل وتحسين الإنتاجية .

ويقدم توم بيترز TOM PETERS [1] هذا النموذج لعملية التمكين :

- إشراك الأفراد في كل شيء .

  [مشاركة العاملين]

- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.

وللمســاعدة في تنمــية المشــاركة وزيادة فعــالية فــرق العمل ينصح توم بيــترز بالمعاونات التالية :

- حسن الاستماع إلى الأفراد.
- تقدير جهود الأفراد والاحتفال بها .
- الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد.
- الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب.
- توفير نظم الأجور الحافزة.

كذلك ينصح توم بيترز بالتخلص من المعوقات التالية :

- االهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة.
- القواعد البيروقراطية والشروط المهنية.
- عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.

---

(1) Peters, T., Thriving On Chaos, Pan Books, 1981.

دور الإدارة في تنمية التفكير الخلاق

● الشـرط الأول لكي يكون للإدارة دور في تنمـية التـفكير الخـلاق هو أن تكون راغبة في ذلك . ومدركة لأهمية وضرورة أن يسهم الأفراد بأفكارهم المبدعة في أعمال المنشأة.

التفكير الخلاق هو مـا يؤدي إلى الخلق ، الإيجاد ، الإنجاز ، الإنتاج سواء كان ذلك مادياً أو فكرياً.

● على الإدارة تهيئة المناخ في المنشأة الذى يساعد على ظهور الأفكار الجديدة وإتاحة الفرص لتجربتها عسى أن تؤدي إلى ابتكار حقيقي.

● يجب تشجيع الأفراد على عدم الخـوف من الفشل ، بل المحاولة والفشل بذكاء . [تدل بعض الدراسات أن كل حـالة نجاح في ابتكار فكرة خلاقة يعـادلها ٩٩٩ حالة فشل].

ومن النقاط المهمة التي يجب أن يراعيها المدير ما يلي :

● أن يستمع إلى الأفراد ويعطيهم الوقت لشرح أفكارهم BE A LISTNER

● تخفيف قبضة الإدارة ، والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير للأفراد حتى ولو اختلفت آراؤهم مع آراء المدير.

● قبول التغيير ، وعدم معاداة من ينادون بتغييرات في المنظمة.

● إدخال عنصر من الحركية في المنظمـة وعدم الإصرار على إبقاء كل شيء جامداً على حاله LET THE BOAT ROCK.

● عدم التسويف أو المماطلة في الإعلان عن الاقتناع بفكرة جديدة ، وإبداء الرأي بشأنها صريحاً.

● الاستثـمار في البحوث والتطوير وتوفـير المستلزمات الماليـة للإنفاق على تجارب تطبيق الأفكار الجديدة.

● تجنب الأقوال المحبطة للأفراد والداعية إلى اليأس والتشاؤم من نوع :

- إنها فكرة لا بأس بها !
- إنها فكرة جيدة ، ولكن . . !
- إنها فكرة عظيمة ، ولكنها لا تناسبنا . . !
- إنها فكرة ممتازة ، ولكنها غير عملية . . !

ماذا يفعل الإنسان في مناخ العمل غير المحابي للتفكير الخلاق ؟

عندما تعترض الإنسان مواقف تختلف في معطياتها وما تسمح به من حركة عما يريده ويشعر أنه ضروري بالنسبة له ، فإن أمامه بعض السبل التي يستطيع أن يتعامل من خلالها مع الموقف غير المحابي :

[١] **التجاهل** ، وعدم الاهتمام وكأن شيئاً لم يكن . [سلوك سلبي يقتل الابتكار].

[٢] **الإحباط** ، شعور باليأس وعدم إمكانية تحقيق الذات مما يحيل الإنسان إلى ناقم غير متعاون ولا مهتم [يؤدى أيضاً إلى السلبية التي قد تنقلب إلى مدمرة].

[٣] **الانسحاب** ، أي ترك الموقف والبحث عن بديل [كأن يستقيل الفرد من المنشأة التي لا يجد فيها الفرصة السانحة للتفكير الحر والتعبير عن أرائه وأفكاره].

[٤] **العدوانية**، أي يحاول الفرد الانتقام من المناخ غير المحابي ، وينقلب إلى حالة من التشكك في مصداقية كل ما حوله ، وقد يزداد حدة ويصبح عديم الثقة تماما في الإدارة وتصرفاتها.

[٥] **الخوف** ، قد يتحول الإنسان إلى كائن خائف يخشى العواقب ، وعرضة للقلق المستمر .

[٦] **الدفاع عن الذات ،** قد يلجأ الإنسان في مواجهة المناخ غير المحابي إلى آليات مختلفة للدفاع عن ذاته EGO-DEFENSE مثل :

- الانزواء والانطواء على النفس .
- التعويض بالانشغال بأشياء أخرى .
- كتمان أهدافه ورغباته ومحاولة طمسها .
- الإحجام وعدم الإعلان عن الفكر وحبسه داخليا .

وبشكل عام ، فإن الإنسان في محاولته التعامل مع المناخ غير المحابي للابتكار والتفكير الخلاق قد يلجأ إلى أحد طريقين :

← تغيير الذات

[بتعديل موقفه ليتناسب مع معطيات المناخ]

← تغيير المناخ

[بمحاولة تغيير المناخ ليوافق ويسمح بأنواع التفكير التي يؤمن هو بها]

أليس الأجدى للإدارة أن تخلق المناخ الإيجابي المشجع للتفكير الخلاق حتى تتجه طاقات الأفراد الذهنية إلى الخلق والابتكار بدلاً من إهدارها في محاولات تعديل الذات أو تغيير المناخ؟

كيف تقتل فكرة جديدة؟

كثير من المديرين قادرون على وأد الأفكار الجديدة وقتلها في المهد، إنهم يستعملون التعبيرات التالية : [1] .

(1) Clark, Charles, H., Brainstorming, Doubleday & Co. Inc. 1958.

● الفكرة ممتازة ، ولكنها لا تصلح لشركتنا .

● الفكرة ممتازة ، ولكن هل تضمن نجاحها في شركتنا .

● الفكرة سبق أن جربها آخرون وفشلت .

● للأسف ، الفكرة جيدة ولكن لا توجد ميزانية هذا العام .

● الفكرة عظيمة ، ولكن نخشى أن تصرفنا عن عملنا الحالى .

● الفكرة عظيمة ، ولكن المنافسين سيقفون لنا بالمرصاد ويقلدونها وبذلك نخسر أموالنا .

وعلى هذا المنوال يمكن قتل أي فكرة جيدة !

بعض الطرق المجربة لزيادة القدرة على إبداع أفكار جديدة :

[١] توسيع الأفق المعرفي للإنسان .

لا تنحصر في مجال تخصص ضيق ، وإنما حاول توسيع مجالات المعرفة التي تتصل بها والوصول إلى ميادين معرفية متعددة ويتأتى هذا من خلال :

● تخصيص وقت للقراءة في مجالات جديدة في غير تخصصك .

● تجميع قصاصات من الصحف والمجلات وغير ذلك من المصادر عن الأفكار التي تبدو جديدة .

● محاولة التعرض بالبحث والكتابة في مشكلات خارج نطاق التخصص .

● التجوال في المنشأة وتبادل الأحاديث والأفكار مع نوعيات مختلفة من العاملين.

● الاستماع إلى الآخرين ، شكاواهم وتعليقاتهم .

● تنمية الهوايات الفكرية [الشطرنج ، حل الألغاز . .] .

[٢] التعمق في مجال التخصص :

إن المفكر الخلاق وإن كان في حاجة إلى تنوع الثقافة وتعدد نطاق المعرفة ، إلا أنه لا يستطيع إهمال تخصصه الأصلي . لذلك فإن التعمق في مجال التخصص بالاطلاع على كل ما فيه ومواصلة البحث وتجميع المعارف يثري حصيلة الإنسان ويساعده على تخليق أفكار جديدة .

[٣] التحديد الدقيق للمشكلات :

إن المدير محاط بالمشكلات من كل جانب ، ولن يعدم في أية لحظة أن يجد مشكلات حالة تبحث عن حل ، وأخرى محتملة الظهور في أي وقت . لذلك فالمدير مطالب بأن يتبع أسلوباً خلاقاً في التعامل مع المشكلات لإمكان الوصول إلى أفكار جديدة تساعد في حلها على النحو التالي :

- التعبير عن المشكلة بصيغة واضحة بسيطة .
- التماس الحلول البديلة من كل الزوايا والمجالات دون حصرها في الصيغة التي تم التعبير بها عن المشكلة .
- السؤال المستمر عن الحدود الحقيقية للمشكلة .
- تحليل المتغيرات المتفاعلة لإنتاج المشكلة، أي تفتيت المشكلة إلى أجزاء صغيرة أيسر في التعامل مما لو نظر إليها جملة Decomposition .

[٤] اصطياد الأفكار :

من كل مكان ، من كل إنسان ، في كل وقت، يجب على المدير ألا يستنكف أو يستبعد إمكانية الوصول إلى فكرة جديدة من أي مساعد له ، أو من أشخاص ليست لديهم الخبرة أو الدراية بموضوع المشكلة ، بل على المدير البحث عن الأفكار واصطيادها أينما كانت .

[٥] عدم القنوط واليأس :

مزيد من معوقات التفكير الخلاق

إليك المزيد من المعوقات بعض المعوقات التي تحد قدرة الإنسان على التفكير الخلاق :

● **المعوقات الفردية :**

[١] عدم القدرة على اكتشاف المشكلة:

أي عدم القدرة على عزل المشكلة عن باقي الظواهر [المظاهر] ، ومن ثم يصعب حلها [لأنها غير معروفة] .

مثال في تلاوة القرآن الكريم تعيين مواضع الوقف يبين معنى الآية . وإغفال الوقف يغير المعنى تماماً .

[٢] تضييق المشكلة إلى حد كبير:

مما يصعب معه التماس فكرة لحلها .

[٣] عدم فهم اللغة المستخدمة في وصف المشكلة:

إذا لم تفهم الكلمات والتعبيرات المستخدمة في وصف مشكلة فلن تستطيع حلها .

مثال

أطباء يستخدمون تعبيرات علمية أجنبية لشرح حالة المريض الذي يجهل اللغة الأجنبية ناهيك عن المصطلحات الطبية .

[٤] الفشل في استخدام الحواس المساعدة على ملاحظة المشكلة:

إن ملاحظة مشكلة لا يتوقف فقط على حاسة الإبصار ، بل حواس أخرى كالسمع والشم والتذوق تساعد في ملاحظة المشكلة .

[ميكانيكي السيارات يستطيع تحديد حالة مـوتور السيارة بالاستماع إلى صوت الموتور أكثر من مجرد النظر إليه] .

[٥] عدم القدرة على إدراك العلاقات البعيدة:

أي أن جـزءاً مهـمّاً من القدرة على حـل المشكلات هو إدراك العلاقـات بين الأشياء والمجالات التي قد تبدو غير مترابطة أو غير متجانسة .

[مثال اكتـشاف فلمنج للفطر وعلاقته بقتل الميكروبات ، ومن ثم اسـتخدامه في إنتاج البنسلين] .

[٦] الوقوع في أسر المألوف والمعتاد:

إذا اعتاد الإنسان طريقة ما في النظر إلى الأمور ، يصعب عليه بعد ذلك اتباع طريقة أخرى . كما يصعب اكتشاف أمور ظاهرة وبسيطة ولكنه لا يراها حيث اعتاد النظر إليها من زاوية محدودة فقط .

[٧] عدم القدرة على التمييز بين السبب والنتيجة:

في بعض الأحيان يخطئ الناس في الفصل بين السبب والنتيجة، الأمر الذي يؤدي إلى الفشل في تحليل المشكلة ومن ثم عدم القدرة على حلها .

فى كل مرة تمطر السمـاء في أحد مدن إنجلترا تزداد مبيـعات الأحذية فى محلات أكسفورد ! هل هناك علاقة سببية ؟.

● المعوقات الاجتماعية :

[١] الرغبة في الالتزام بالنمط الاجتماعي السائد :

الالتزام يحد من القدرة [أو الرغبة] في البحث عن حلول للمـشاكل خارج نطاق النمط المعترف به اجتماعيا.

[٢] الرغبة في الالتزام بالحلول العملية والاقتصادية :

هذه الرغبة تمثـل قيداً على حرية الفكر والإبداع ، وقـد تحول بين الفرد وبين الوصول إلى حل مبتكر لمشكلة يواجهها .

[٣] الحرج من كثرة الأسئلة أو خشية الاتهام بالتشكيك :

ذلك القيـد الاجتمـاعي أيضاً يحد من حـرية الإنسان في التـفكير والانطلاق خارج المألوف ، ومن ثم يصبح تفكيره أسيرًا لما اعتاده المجتمع فقط .

[٤] القيودة الناشئة من الأوضاع الاجتماعية :

- شدة التنافس .
- الرغبة الشديدة في التعاون .
- الالتزام بالقيم والعادات .
- الميل إلى التعميم الشديد .

كل تلك المعـوقات تفـرض قيـوداً على الفكر الإنساني وتمنعـه من الانطلاق والتجديد.

[٥] التمسك الشديد بالمنطق والعقل :

إن الاعتماد على المنطق والتعقل كـثيراً ما يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى حل لمشكلة حيث يبدو الحل الصحيح غير منطقي .

مثال

قبل أن تتـوفى المريضة نتـيجة ذبـحة صدرية ، قـالت : «لقد فـعلها ، ذلك القاتل !» تقصد بذلك واحداً من ثلاثة أطبـاء يقفون في الغرفة، وذلك دون أن تنظر إلى أى منهم أو تشير إليه. فإذا كـان الأطباء الثلاثة لهم أسماء رمزية أ ، ب ، جـ لماذا اتجه الاتهام مباشرة إلى جـ ؟

هل يستطيع التفكير المنطقي حل هذه المشكلة ؟

● المعوقات العاطفية (الانفعالية) :

● الخوف من الخطأ .

● التسرع في قبول أول فكرة تخطر على الذهن .

● جمود التفكير وصعوبة تغييره .

● الحماس الزائد للنجاح السريع [قد يؤدي إلى الفشل] .

● الرغبة في الأمن [عدم المغامرة] .

● الخوف من الرؤساء والشك في الزملاء والمرءوسين .

● عدم الحماس لتطبيق الحل .

كيف تتغلب على معوقات التفكير الخلاق :

[١] الخطوة الأولى : اكتشاف المعـوقات والاعتراف بوجودها [غالبًا هي نابعة من الشخص نفسه] .

[٢] الخطوة الثانيـة : تحليل أسباب المعوقـات والبحث عن العوامل التي تغـذيها ، لمحاولة التغلب عليها :

- تفادي المعوقات [الالتفاف حولها] .
- القفز فوق المعوقات .
- محاولة إزاحتها من الطريق .

نموذج

نجحت بعض منظمات الأعمـال العالمية في استثمار نتـائج الدراسات السلوكية لتوجيه العاملين بها في اتجاهات تتفق والأهداف التي تسعى إليها . ومن تلك المنظمـات شركـة هوندا للسيـارات اليابـانية والتي نعـرض فيـما يلي نموذجـاً لأسلوبها في التعامل مع العنصر البشري .

«هوندا» إحدى أكبر شركات إنتاج السيارات في اليابان والعالم . وقد نجحت هوندا ليس فقط في السيطرة على السوق الياباني ، ولكنها أيضاً غزت السوق الأمريكي وأسواق العالم وتحقق معدلات عالية من الإنتاجية .

ويعزى جانب كبير من نجاح هوندا إلى الأسلوب المتميز في التعامل مع المورد البشري ، والاستغلال الأمثل للطاقات الذهنية للأفراد إلى جانب طاقاتهم المادية. وفيما يلي العناصر الأساسية في نموذج هوندا للتعاون مع الأفراد [١] في حالة هوندا الأمريكية (HAM) [٢] .

العنصر الأول

احترام الفرد

- مناخ العمل قائم على المساواة التامة بين الجميع .
- لا توجد أبراج عاجية والإدارة غير منعزلة عن الجميع .
- أغلب الأمور يتم حسمها من خلال تصويت الأفراد [جماعية القرار] .
- الإيمان بالشباب وإعطاء الفرص للأكفاء بغض النظر عن الأقدمية .
- الاستثمار في تدريب الأفراد بسخاء .
- الرعاية والاهتمام بالفرد [الفرد يشعر بذلك] .

(1) SHOOK, R. L., HONDA, AN AMERICAN SUCCESS STORY.
(2) HONDA OF AMERICA MANUF ACTURING.

العنصر الثانى

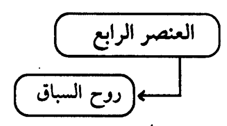
عمل الفريق

- النجاح في تشكيل فرق العمل حتى من العمال الأمريكيين في مصانعها بالولايات المتحدة . إن مبدأ عمل الفريق لا حدود له وليس مقصورًا على جنسية دون أخري .
- الجمع بين أفراد الإدارة وعمال الإنتاج في فرق متكاملة لا تفرق بين الإدارة والعمال "No "Us" and "Them التركيز على مفهوم «نحن» WE
- قائد الفريق لا يمارس الرئاسة ، ولكنه قائد يغذي فريقه ويعمل معه في نفس الوقت ، له دور كأي عضو، بالإضافة إلى الدور القيادي .

العنصر الثالث

تداول الأعمال

- إن هوندا تستخدم مبدأ تداول الأعمال بحيث يتم تنقل العامل من عمل لآخر داخل الفريق الذي ينتمى إليه .
- تداول الأعمال يثير حماس العمال ويثري معرفتهم بالعملية الإنتاجية كلها ، كما يساعد على مرونة تحول العمال إلى أعمال أخرى بدلاً من تلك التي تؤدي التكنولوجيا إلى الاستغناء عنها .
- وهذه الثروة في المعرفة بالأعمال تجعل العامل ذا قيمة لدي الإدارة فلا تستطيع الاستغناء عنه بسهولة الأمر الذي ينمي روابط الانتماء بين الفرد والمنشأة . كما أن هذا الأسلوب ينمي روح الفريق إذ يدرك كل فرد طبيعة [ومشاكل]عمل الآخرين . حتى المديرون يتم تداول الأعمال بينهم ، وبعضها قد يكون بعيداً تماماً عن العمل السابق الذي كان المدير يمارسه .



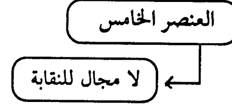
● إن نجاح منتجات هوندا من السيارات والدراجات البخارية في السباقات العالمية، يعكس روح السباق التي تؤمن بها إدارة الشركة RACING SPIRIT

● إن المتسابق في مسابقة عالمية ليس أمامه إلا الفوز ولا قيمه لأي مركز آخر يحققه في السباق دون المركز الأول . وهكذا في ميدان المنافسة العالمية في السوق ، فإنه لا قيمة لأي مركز بعد الأول من وجهة نظر إدارة هوندا .

● وينعكس الشعور بأن تكون الأول في السباق على كل أعضاء الفريق [تخيل فريقًا في سباق القوارب والكل يجدف ويبذل أقصى طاقته لكي يكون قاربهم هو الأول] .

إن روح السباق تنمى بدورها
روح الفريق بين أعضاء هوندا

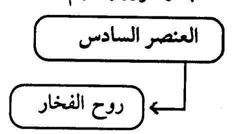
● في السباق تكون المرونة والسرعة والتأهب واليقظة ومتابعة الآخرين وتقييم الموقف في كلياته ، كلها آليات تستخدم للوصول إلى المركز الأول ، وكذلك الحال مع إدارة هوندا .



خلافاً لمعظم مصانع السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية ، فإنه لا توجد نقابة للعاملين في مصانع هوندا بأمريكا .

كمبدأ عام ، فإن احتياج العمال للنقابة سيكون أقل كلما كانت معاملة أصحاب الأعمال لهم أحسن .

ومن ثم ، فإن عدم دخول التنظيم النقابي إلى شركة هوندا إنما يعود إلى الشروط والمزايا الأحسن التي يحصل عليها العاملون ، وبالتالي لا يشعرون بأهمية النقابة وضرورتها لهم .



إن العناصر السابقة تتفاعل لكي تنتج قوة عاملة يجمعها ويحركها شعور بالفخر لانتسابهم إلى منشأة ناجحة وعادلة . ولا شك أن منبع هذا الشعور بالانتماء يعود إلى الإدارة العليا لهوندا . ولكن دعونا نرصد أسباب الانتماء :

- المنتجات عالية الجودة .
- الالتزام بمعايير الجودة وعدم التفريط فيها أو المساومة عليها .
- الاعتماد على العاملين أنفسهم في التأكد من مستوي الجودة .
- توفير مجموعة من الحوافز والمزايا والخدمات للعاملين تشعرهم باهتمام الإدارة بهم ، ومن ثم شعورهم بالفخر .

العنصر السابع

انغماس الناس واستغراقهم في العمل

- اشراك العاملين في التفكير والبحث عن حلول [أي خلق عقل جماعي]

NO BODY KNOWS YOUR JOB

BETTTER THAN YOU DO !

- تهيئة المناخ للتشجيع على الابتكارية والإبداعية .
- تشجيع الأفراد على التفكير الحر المتجدد ، وتحمل مخاطر هذا التفكير .
- تشجيع التخلص من الأنماط والقوالب الجامدة Non-Conformitiy
- إسقاط أوصاف الوظائف الجامدة .
- اتخاذ القرارات بالإجماع [بالتوافق بين الأطراف المعنية Concensus] .
- اتباع مبدأ المكاتب المفتوحة Open Offices لفريق الإدارة العليا ، وإمكان الاتصال بهم من أي عضو بالأسرة .

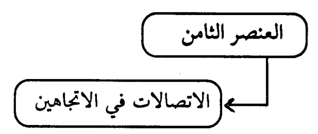
يتبع المديرون في هوندا أمريكا HAM سياسة الإدارة بالتجول Management By Wandering حيث تسمح بدرجة عالية من التفاعل بين الإدارة وبين العمال .

- تأكيد أهمية المشاركة وإبداء الرأي بين جميع العاملين بالتركيز على النقاط التالية :

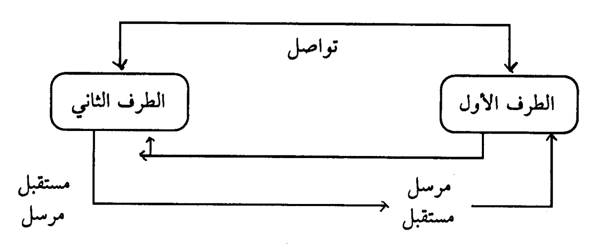
- ماذا يحدث لو . . . .؟
- ماذا يحدث لو . . . .؟

ويمكن أن تكون بصيغة قاطعة (ليس احتمالية) من نوع :

- لابد من الاهتـمام الفـائق بالصـيانة حـتى لا تبلى الآلات قـبل موعـدها ، الافتراضي.
- عمل مسابقات بين العاملين للبحث عن أفكار جديدة . وكذلك تنظيم برنامج للاقتراحات .
- تنظيم حلقات حل المشـاكل تحت شـعار « هوندا الجديدة New Honda Circles »حيث يجتمع أعضاء الفريق (خـمسة على الأكثر من المتطوعين) لبحث كيفية تحسين العمل ورفع الإنتاجية، تأكيد الجودة، تطبيق قواعد الأمان. . . إلخ .

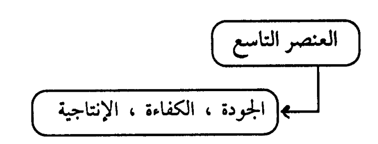


- إن أفعل نظم الاتصـالات أن تكون فى اتجاهين حيث كل طرف في العـلاقة الاتصالية يستمع إلى الطرف الآخر ويكلمه .



- وتبدأ عـملية الاتصـالات في الاتجاهين منذ اليـوم الأول لعلاقة الـعامل مع هوندا ، فهو يتلقى رسالة من كبار مديري الشركة .

- تنظيم الاجتماعات اليومية التي تضم طوائف مختلفة من العاملين سواء كانت تلك الاجتماعات رسمية أو غير رسمية ففى صباح كل يوم يبدأ العمل باجتماع داخل كل إدارة . وفي هذه الاجتماعات الجميع يعاملون بالتساوي.
- التوسع في استخدام معينات الاتصالات من رسوم وخرائط وأشكال للتعويض عن مشكلة اختلاف اللغة بين اليابانيين وزملائهم أو مرءوسيهم الأمريكيين، ويطلقون على هذه المعينات وكأنها لغة خاصة Speaking Honda.
- تنظيم برنامج التعبير الحر، حيث يستطيع كل فرد أن يقول ما يريد من شكاوى، اقتراحات ، مطالب ، أسئلة . . . . . إلخ .



ذلك هو الشعار الثلاثي الذي يعبر عن التقدير الكامل لقدرات الإنسان واعتبار العمل الإنساني مصدراً للإيجابيات .

- جودة أعلى .
- كفاءة أعلى .
- إنتاجية أعلى .

وتأتى ميزة هوندا من أن هذه الصفات الإيجابية تنبع من الناس عن اقتناع .

العنصر العاشر

العلاقة طويلة الأجل

تتبنى هوندا سياساتها في التعامل مع المورد البشري على أساس إقامة علاقات طويلة الأجل وذلك من خلال :

- التميز في عمليات الاستقطاب .
- التميز في عمليات الاختيار .
- التميز في تخطيط وإدارة الحركة الوظيفية للأفراد .

وكما في تعاملها مع البشر ، فإن إدارة هوندا تنظر إلى العلاقات طويلة الأجل مع غيرهم من العناصر [مثل بائعي الأجزاء وقطع الغيار الذين يمدون هوندا بما لا تنتجه هي] .

هوندا تفكر دائما في المستقبل
وتعمل علي تحقيق أهدافها المستقبلية

التقنيات الحديثة لتعظيم
المشاركة الذهنية للمورد البشري

مفهوم المشاركة في الإدارة

إن الأفراد العاديين في موقع العمل مسئولون عن شئونهم ومن ثم هم يشاركون في صنع القرارات التي تمس هذه الشئون .

الأساس السياسي في مفهوم المشاركة واضح . ومع نمو الحركة الديمقراطية في العالم يزيد الاتجاه نحو المشاركة.

أنواع المشاركة

- المشاركة هدف . . . . أم وسيلة :
  - لقرارات أحسن .
  - لأداء أحسن .
  - لتحقيق هدف .
- المشاركة في مجال محدود . . . أم متسع .
- المشاركة من أين تنشأ :
  - منحة من أعلى .
  - تطور من أسفل .
  - بفعل وسيط خارجي (مصلح ، فيلسوف ، مدير) .

● المشاركة . . . . متى تنشأ ؟

- عند تشخيص مشكلة .
- عند تحديد بدائل لحل مشكلة .
- عند اختيار حل معين .
- عند الاستعداد لبدء تنفيذ حل معين .
- عند تنفيذ إجراء معين .
- للرغبة في تصحيح الأداء أو تقييم ما يتم .
- عند مناقشة إجراءات جديدة .

مفهوم جديدة للمشاركة

يمكن اعتبارها المشاركة بمثابة «حافز أخلاقى» MORAL INCENTIVE .
يمكن المستبعدين من غير أهل الصفوة EXCLUDED NON-ELITES من التفاوض للحصول على قدر معقول من الحوافز والفرص .

ويقصد بالحوافز كل المغريات التي تقدم للتأثير في السلوك ليتخذ مسارًا معينًا .

فوائد المشاركة :

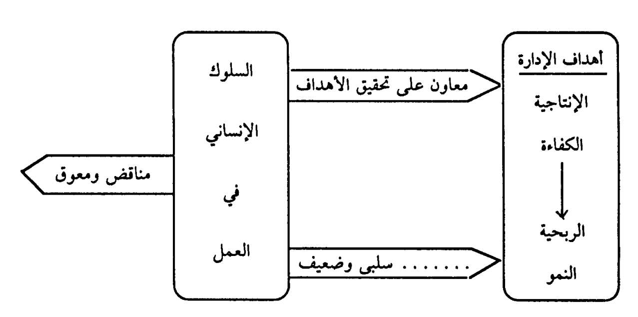
● تعطى الأفراد العاديين شعورًا بأهميتهم وكيانهم في العملية الإنتاجية .

● تساعد في تحريك وتنظيم وتنمية السلوك للأفراد العاديين للمساهمة في حل المشكلات التي تنشأ في محيطهم الاجتماعي .

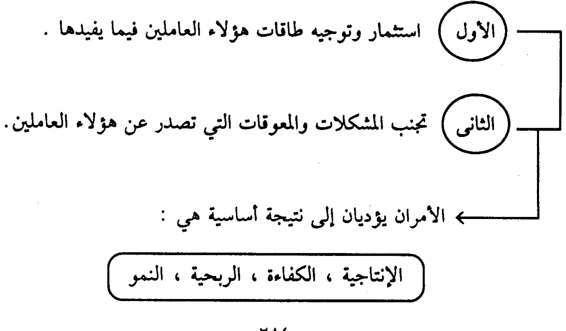
● أنها وسيلة يتوصل بها الأفراد العاديون إلى الدخول إلى مجالات أرحب لاتخاذ القرارات .

دواعي المشاركة فى الإدارة

ينبع مفهوم المشاركة في الإدارة من حقيقة أساسية هي أن البشر [على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم] إنما يمثلون عنصراً مهماً في العملية الإنتاجية ، ويملكون القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف الإدارة أو مناقضة تلك الأهداف وتعويق الوصول إليها . وقد يتخذون موقفًا سلبيًا لا يفيد الإدارة وقد يضرها .



.·. لو استطاعت الإدارة أن تحصل على ثقة وتعاون العاملين لكان هذا كسباً كبيراً يحقق لها أمرين :



الإنتاجية ، الكفاءة ، الربحية ، النمو

الأصل

أن تعمل الإدارة على استقطاب السلوك الإنساني الإيجابي المعاون لها في تحقيق أهدافها . وتحاول الإدارة عادة في المنطق التقليدي الوصول إلى هذه الغاية عن طريق :

- التوصيف السليم للوظائف وتحديد الواجبات والمهام بدقة ووضوح . . . وعدالة.
- التقييم الموضوعى للوظائف . . . وتحديد الرواتب والإضافات المالية على أسس سليمة.
- توفير الإشراف العادل والتوجيه السليم والقيادة الرشيدة للعامل في أداء عمله.
- تقييم كفاءة الأداء بموضوعية وتقرير المكافآت والعلاوات وغيرها من المتغيرات بما يتناسب مع مستوى كفاءة الفرد.
- توفير فرص التدريب والتنمية للأفراد ، وسبل التقدم الوظيفى وفقاً لمعايير موضوعية واضحة.
- إعمال نظم مختلفة للحوافز المادية منها والمعنوية بما يغري الفرد على بذل الجهد والإقبال على التعاون مع الإدارة .
- تطبيق قواعد عادلة وموضوعية لتأديب العاملين حين يصدر عنهم ما يخالف أساليب ونظم العمل المقررة .

↓

وهكذا فإنه من خلال تلك الوصفات الإدارية التقليدية كانت الإدارة تسعى إلى الحصول على تعاون العاملين [أي مشاركتهم في تحقيق الأهداف] .

ولكن :

يلاحظ على تلك الأساليب ما يلي :

١ . أنها جميعاً تصدر عن فكر وقرار الإدارة في مواجهة فكر وقرار العاملين، وقد لا يلتقي الفكران ، بمعنى أن يدرك العاملون تلك الإجراءات على غير ما قصدته الإدارة . . . .

ومن ثم

← لا يتحقق الأثر المطلوب منها في جذب العاملين للتعاون مع الإدارة في تحقيق أهدافها .

٢ . أن تلك الأساليب تخاطب العاملين جميعاً وفي نفس الوقت وبنفس المنطق . . . . رغم أنهم مختلفون . . . ولكل فئة منهم مواصفات . . .

ومن ثم

← فإن تلك الأساليب تتفاوت في تأثيرها على الأفراد ، وينتج عنها آثاراً متباينة مما لا يضمن للإدارة الوصول إلى الهدف المنشود بالكفاءة المرجوة.

٣ . أن إعمال تلك الأساليب [فقط] معناه ضرورة أن تتعامل الإدارة مع [جميع] العاملين حتى تتحقق الإنتاجية المطلوبة، ومن ثم يتوزع جهد الإدارة ويتشتت في محاولة الوصول بتأثيرها المتعادل والمتوازن إلى [كل] الأفراد العاملين .

ولذلك :

فقد اتجهت الإدارة إلى البحث عن الأساليب الأخرى [إلى جانب] السابق ذكرها من أجل حشد سلوك العاملين في الأداء وراء أهداف الإنتاجية والكفاءة .

ولذلك :

نشأت فكرة اختيار عينة من العاملين ينوبون عن زملائهم في «مشاركة» الإدارة مشاكلها وهمومها . ومعاونتها في بحث تلك المشاكل وإيجاد حلول لها .

بافتراض

← أن مشاركة ممثلي العاملين في اتخاذ القرار ستضمن اقتناع جموعهم بتلك القرارات وإقبالهم على تنفيذها بلا مقاومة، حيث شارك زملاؤهم في صنعها .

ومن ثم

← يتحقق للإدارة الحصول على التعاون المنشود من جميع العاملين . . . . . من خلال التعامل مع قلة منهم .

نظم المشاركة في الإدارة «المدخل التقليدي»

- تتمثل نظم المشاركة في الإدارة التي تتبع المدخل التقليدي في شكل رئيسي يقوم على انتخاب (أو اختيار) العاملين لمن يمثلهم في حضور تشكيلات مشتركة مع الإدارة مثل :
  - عضوية مجلس الإدارة .
  - عضوية لجنة الإنتاج .
  - عضوية لجنة إدارية .

من ناحية أخرى

← فقد تتخذ المشاركة في الإدارة أنماطاً أقل رسمية حين تتكون لقاءات أو اجتماعات يشترك فيها ممثلون عن الإدارة وآخرون عن العمال لبحث موضوع أو مشكلة ثم ينفض اللقاء بعد ذلك .

ويلاحظ

← أن التجربة المصرية للمشاركة في الإدارة استخدمت نمطين أساسين :

الأول :

تشكيل لجان الإنتاج في شركات القطاع العام في بداية الستينات للمشاركة مع أفراد الإدارة في بحث مشاكل الإنتاج والعمل على تحسين الإنتاجية وزيادة كمية الإنتاج .

الثاني :

انتخاب ممثلين للعاملين في مجالس الإدارة في شركات القطاع العام [ولا يزال القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١م يأخذ بنفس الأسلوب] .

وثمة شكل ثالث :

أخذ به القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١م وهو تكوين لجنة إدارية للشركات التي يزيد عدد العاملين فيها عن ٥٠٠ عامل .

سلبيات المدخل التقليدي للمشاركة فى الإدارة

تتمثل في المدخل التقليدي للمشاركة في الإدارة عدة سلبيات أهمها :

- انحصار مفهوم المشاركة في عضوية بعض ممثلي العاملين بمجلس إدارة الشركة [أو إحدى اللجان] .
- إنعزال جموع العاملين عن «المشاركة» الحقيقية باعتبار أن ممثليهم في مجلس الإدارة «يشاركون» بالنيابة عنهم .
- انحصار دور ممثلي العاملين في مجالس الإدارة [في أغلب الأحيان] في مناقشة قضايا الرواتب والمكافآت وغيرها من الموضوعات التي تمثل [مطالب] للعاملين بالدرجة الأولى .
- عدم قدرة ممثلي العاملين على المشاركة الحقيقية في صنع واتخاذ القرارات في قضايا الإنتاج والتمويل والتسويق وغيرها؛ لما تتطلبه من خبرات ومهارات لا تتوافر فيهم [في أغلب الأحيان] .

نمط للمشاركة في الإدارة من ألمانيا الاتحادية

١ - تتفاهم الإدارة مع ممثلي العمال في أمور مهمة تتعلق بشئون الأفراد وخاصة عند تخفيض القوى العاملة . وتعمل على اتخاذ القرارات بالمشاركة معهم ، ويتم تنفيذها من خلال «مجلس العاملين» (WORKERS COUNCIL) .

٢ - يتعاون «مجلس العاملين» في مواجهة الآثار الناتجة عن تلك القرارات ويعمل على تهدئة العاملين . في نفس الوقت يحافظ على حقوقهم ويصر على تعويض المفصولين .

٣ - يتعاون ممثلو العمال مع الإدارة للمحافظة على «استقرار المنشأة» في الحالات التي تحتم تخفيض القوة العاملة «سواء لأسباب اقتصادية أو تكنولوجية» .

تمثل مشاركة العاملين في هذه الحالة نوعاً من امتصاص الآثار السيئة اجتماعياً الناشئة عن فصل العاملين الزائدين عن حاجة المنشأة .

المشاركة في الإدارة ، الواقع الجديد في ضوء النظام الصناعي العالمي :

توجد ثلاثة اتجاهات مهمة بارزة الآن :

١ . عودة النقاش والحوار حول مشاركة العاملين في الإدارة وأنماط الإدارة بالمشاركة PRTICIPATIVE MANAGEMENT في مختلف دول العالم رغماً عن التحولات الاقتصادية والاجتماعية الحاصلة .

٢ . اتجاه إلى التركيز فى مجالات العلاقات الصناعية الجديدة التي تنمي المنشأة وتحافظ عليها .

٣ . نشأة أنماط جديدة من المشاركة تكاد تلغي كل ما سبقها ، وتمثل أهمية كبرى لكل الأطراف المعنية [الحكومات ، النقابات ، أصحاب الأعمال] .

تتركز المحاولات الجديدة لإحياء نظم المشاركة في الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا .

خلاصة

- تمثل القوة الذهنية للإنسان أهم خصائصه ذات التأثير في منظمة الأعمال .
- المخ الإنساني هو مصدر القوة الذهنية للفرد ، وهو في الأساس نظام لتشغيل المعلومات .
- يعمل المخ الإنساني بأساليب مختلفة منها : تكوين الأنماط ، الانبعاث، الإلهام ، والبدء من النهاية .
- يعتبر التفكير الجانبي وسيلة غير تقليدية لإطلاق الأفكار الجديدة .
- يقوم تقدم اليابان في الأساس على استثمار القوة الذهنية للفرد الياباني ، وهي نفس الحقيقة التي اكتشفتها أمريكا وتعمل على تنميتها .
- إن المعرفة هي مصدر القوة الذهنية للفرد .
- المدخل التقليدي للإدارة يعطل قدرات الإنسان الذهنية ، بينما يعمل المدخل الحديث على تنمية وإطلاق القوة الذهنية للفرد .
- يستخدم المدخل الحديث آليات متفوقة في تنمية القوة الذهنية تعتمد في الأساس على إتاحة الفرص للفرد للمشاركة وتحمل المسئولية والمبادرة بالفكر والاقتراح وتنمية العمل الجماعي .
- تهتم الإدارة الحديثة بتنمية التفكير الخلاق لدى الأفراد وإزالة المعوقات التي تعترضه .
- يسود الفكر الإداري الحديث مفهوم تقوية الأفراد، وذلك بفتح فرص المشاركة أمامهم في تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات .
- تمثل شركة هوندا اليابانية نموذجاً للنجاح في استثمار القوة الذهنية للأفراد .
- تعتبر نظم المشاركة في الإدارة من أهم أساليب تعظيم مشاركة الأفراد الذهنية وإطلاق قدراتهم على التفكير والإبداع .

أسئلة وتدريبات

١ . كيف تحصل على الرقم مائة (١٠٠) باستخدام الرقم ٩ أربع مرات ؟

٢ . شخصان يسيران في غابة أحدهما أصغر من الآخر . إنهما يشبهان بعضهما، وفي الحقيقة فهما يمتان لبعضهما بصلة قرابة . الأصغر ابن الكبير، لكن الكبير ليس أب الأصغر. ما صلة القرابة بينهما ؟

٣ . إذا طلب إليك ترتيب حروف الأبجدية الإنجليزية بحيث تكون بعض الحروف فوق خط $\frac{A}{\quad}$ وبعضها تحت الخط هكذا $\frac{A}{\quad B}$ فكيف تستمر .

أين تضع C فوق الخط أم تحت الخط ؟ إذا جعلناها هكذا $\frac{A}{\quad BC}$ هل اكتشفت الآن أين نضع حرف D ؟ حسنا إذا جعلنا هكذا $\frac{A}{\quad BCD}$

أين يمكنك وضع E ؟ هل فوق الخط أم تحت الخط ؟

ما رأيك لو جعلناها هكذا $\frac{A \quad E}{BCD}$

الوحدة الرابعة عشرة

تحليل السلوك الإدارى



أهداف الوحدة

تهـدف هذه الوحـدة إلى تحليل السلوك الإداري، وتدارس ظاهرة الـقيـادة الإدارية من منظور سلوكي. والقائد الإداري يعبر عن توجهات الإدارة وأهدافها من خلال أنماط القرارات والتصرفات التي تصدر عنه ويكون لها تأثيرها الإيجابي أو السلبي عـلى باقي العـاملين في المنظـمـة. لذا فـإن دوافع القـادة الإداريين واتجـاهاتهم وأنماط سـلوكـهم بشكل عـام تكون ذات تأثيـر قـوي فـي تشكيل (وإدارة) سلوك الآخرين.

وتتضمن الوحدة الموضوعات التالية:

. السلوك الإداري نظام مفتوح.

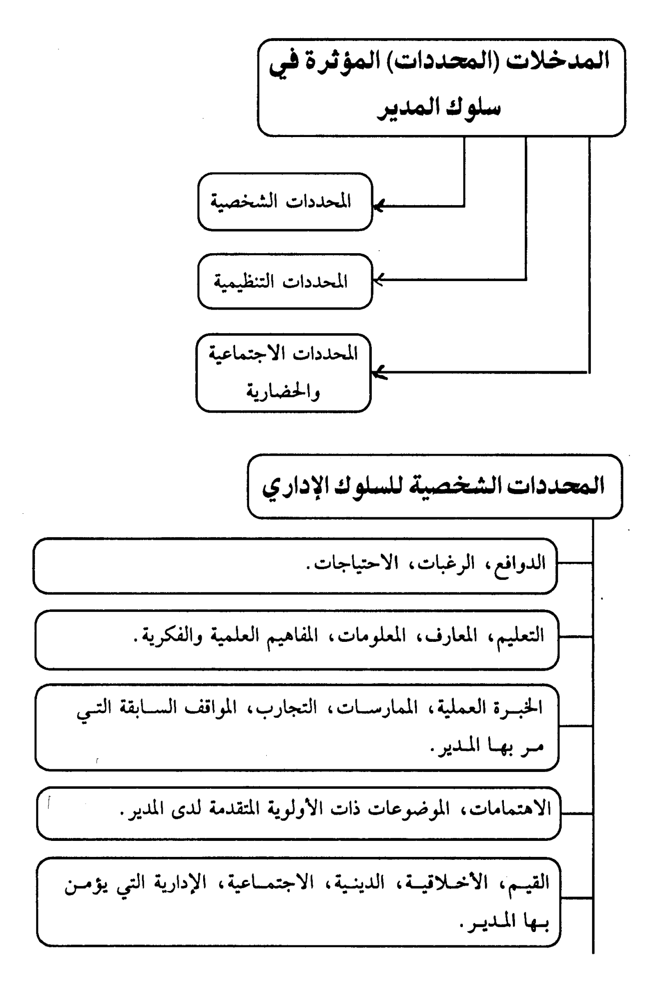
. أنماط المديرين.

. مهارات المديرين.

السلوك الإداري ... نظام مفتوح

المدخلات	الأنشطة	المخرجات
. فردية	. الإدراك	. قرارات
. تنظيمية	. التعلم	. خطط
. اجتماعية	. الاتجاهية	. تنظميات
. حـضـارية	. الواقعية	. سياسات
	. التقرير	

البيئة


المدخلات (المحددات) المؤثرة في سلوك المدير
المحددات الشخصية
المحددات التنظيمية
المحددات الاجتماعية والحضارية
المحددات الشخصية للسلوك الإداري
الدوافع، الرغبات، الاحتياجات.
التعليم، المعارف، المعلومات، المفاهيم العلمية والفكرية.
الخبـرة العملية، الممارسـات، التجارب، المواقف السـابقة التـي مـر بهـا المـدير.
الاهتمامات، الموضوعات ذات الأولوية المتقدمة لدى المدير.
القيـم، الأخـلاقيـة، الدينـية، الاجتمـاعية، الإدارية التي يؤمـن بـها المـديـر.

المهارات، القدرات، الطاقات، الإمكانيات الفردية [الذهنية، اليدوية، الجسمانية].

المدلول العام للمحددات الشخصية

الأهداف، الرغبات، التوجهات .... التي يسعي المدير لتحقيقها لنفسه من خلال عمله الإداري.

ماذا يريد ؟ !

الإمكانات، المهارات، القدرات . . . التي تتوافر للمدير ويستطيع أن يوظفها في عمله الإداري

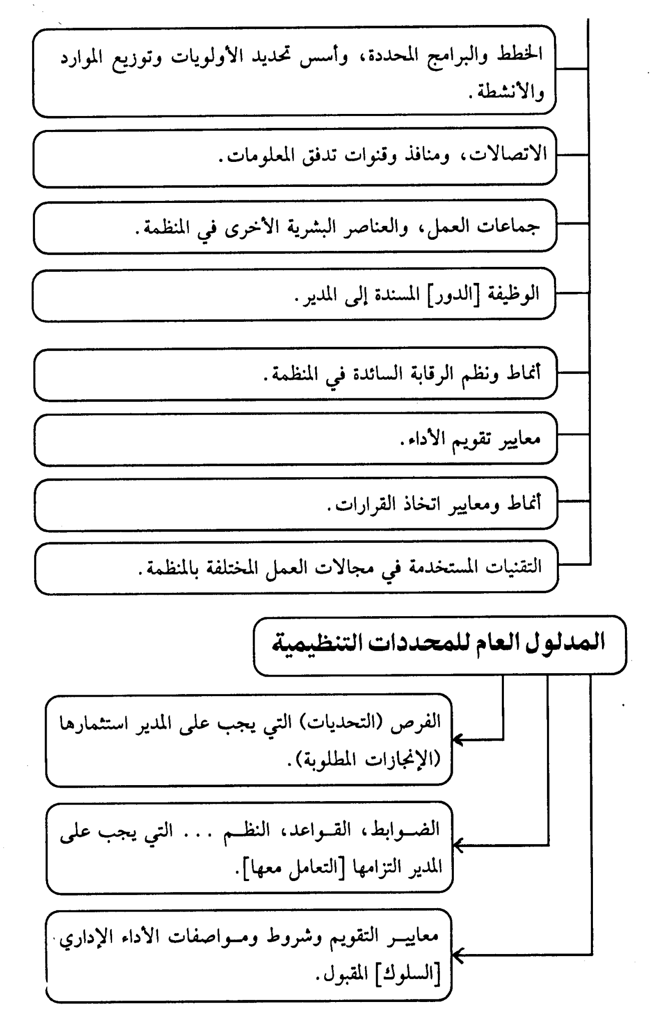
ماذا يستطيع ؟ !

المحددات التنظيمية للسلوك الإداري

الأهداف التنظيمية.

الفلسفة الإدارية والمناخ الفكري السائد في المنظمة.

الهيكل التنظيمي، وأسس تحديد الاختصاصات والمهام والعلاقات التنظيمية.



الخطط والبرامج المحددة، وأسس تحديد الأولويات وتوزيع الموارد والأنشطة.
الاتصالات، ومنافذ وقنوات تدفق المعلومات.
جماعات العمل، والعناصر البشرية الأخرى في المنظمة.
الوظيفة [الدور] المسندة إلى المدير.
أنماط ونظم الرقابة السائدة في المنظمة.
معايير تقويم الأداء.
أنماط ومعايير اتخاذ القرارات.
التقنيات المستخدمة في مجالات العمل المختلفة بالمنظمة.
المدلول العام للمحددات التنظيمية
الفرص (التحديات) التي يجب على المدير استثمارها (الإنجازات المطلوبة).
الضوابط، القواعد، النظم ... التي يجب على المدير التزامها [التعامل معها].
معايير التقويم وشروط ومواصفات الأداء الإداري [السلوك] المقبول.

المحددات الاجتماعية والحضارية للسلوك الإداري

- الأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع.
- المشاكل والاهتمامات العامة في المجتمع.
- الظروف والأوضاع الاقتصادية، السياسية، الثقافية العامة في المجتمع.
- النظم والعلاقات الاجتماعية [الضغوط الاجتماعية].
- حركة المعلومات ووسائل الاتصال وإمكانات التعبير.

المدلول العام للمحددات الاجتماعية والحضارية

- أنماط السلوك الإداري المقبولة اجتماعيًا [وحضارياً].
- معايير الحكم على كفاءة [توافق] السلوك الإداري [والمدير].
- مجالات السلوك الإداري غير المقبولة [المحرمة] اجتماعياً و حضارياً.

الأنشطة السلوكية للمدير

المدير يفكر

← المدير يتصرف

لفهم تصرفات المدير في العمل والتأثير فيها بما يحقق تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة، لابد من التأثير على فكر المدير.

وهنا يبرز السؤال كيف يفكر المدير؟ [الإنسان].

. تعمل الآلة الفكرية للإنسان من خلال عدة عمليات ذهنية متشابكة ومتداخلة يغذيها عنصر واحد هو «المعلومات».

هذه العمليات الذهنية :

- . الإدراك — Perception
- . التعلم — Learning
- . الاتجاهية — Attitude Formation
- . الدافعية — Motivation
- . التقرير — Deciding

مخرجات السلوك الإداري

يتمثل السلوك الإداري في المخرجات التالية :

١ . تصرفات، أفعال، قرارات، اختيارات، تفضيلات.

- ظاهرة وملموسة
- ضمنية وغير معلنة

٢ . مشاعر وانفعالات Emotions إيجابية وسالبة.

ظاهرة وملموسة

مكبوتة وغير معلنة

٣ . السلوك الإداري سلسلة من الأفعال والمشاعر.

أنماط المديرين

معنى النمط الإداري Pattern

مجموعة من الأفعال، والمشاعر، والمفاهيم المتسقة والمتجانسة التي تترابط معاً وتبدو متكررة في المواقف التي يوجد فيها المدير، بحيث يمكن فهم [وتوقع] ردود الفعل الصادرة عنه والقرارات ... التي يتخذها في إطار التعرف على هذا النمط مسبقا.

الأنماط الإدارية الشائعة

على الرغم من الاختلافات والفروق الكثيرة بين المديرين، فإنه يمكن فرز ورصد عدداً من الأنماط الأكثر شيوعاً في مجتمع المديرين.

وسنعرض في هذا الجزء لما يلي:

١ . محاولة لحصر أكبر عدد ممكن من أنماط المديرين الأكثر شيوعاً في مجتمعاتنا العربية.

٢ . محاولة استخلاص تأثير تلك الأنماط على كفاءة المنظمة التي يعمل بها المدير.

ثم سيصير التركز على واحد من أهم مجالات العمل الإداري [اتخاذ القرارات] للتعرف على بعض الأنماط الشائعة بالنسبة له.

حصر الأنماط الإدارية

- المدير السياسي.	- المدير الحاقد.
- المدير القائد.	- المدير المتعصب.
- المدير الزعيم.	- المدير المراقب.
- المدير المتسلق.	- المدير المنافق.
- المدير العاطفي.	- المدير المساند.
- المدير المتردد.	- المدير الناقد.
- المدير المبادر.	- المدير الانطوائى.
- المدير المتصلب.	- المدير العدواني.
- المدير الرجعي.	- المدير البائع.
- المدير المجدد.	- المدير المتسلط.
- المدير الرافض.	

١. المدير .. السياسي

. يحدد أهدافه بدقة ووضوح.
. يحدد لنفسه فلسفة ومعايير في الحكم على الأشياء [قد لا يعلنها للآخرين عادة].
. يعمل على تكوين فريق من المؤيدين.
. يحاول تحطيم المعارضين.
. يستخدم كل الوسائل للوصول إلى الهدف.

يؤمن بأن

الغاية تبرر الوسيلة

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة.
٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.
٣ . علاقاته بالرؤساء.
٤ . علاقاته بالزملاء.
٥ . علاقاته بالمرءوسين.

. النمط بشكل عام ☐ إيجابي ☐ سلبي

٢ . المدير . . القائد

. يحدد أهداف المنظمة بدقة.

. يتعرف على سياسات واستراتيجيات المنظمة.

. يهتم بدراسة الظروف المحيطة وتقييم فرص النجاح والفشل.

. يحرص على توضيح المهام المطلوبة من مرءوسيه ويشرح لهم طبيعة الظروف التي سيعملون فيها.

. يحرص على الاتصال الإيجابي بالرؤساء والزملاء.

. يستشعر المسئولية الكاملة حتى عن تصرفات الآخرين.

يؤمن بأن

الإنجاز الحقيقي لأهداف المنظمة هو الغاية النهائية

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة.

٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.

٣ . علاقاته بالرؤساء.

٤ . علاقاته بالزملاء.

٥ . علاقاته بالمرءوسين.

. النمط بشكل عام ☐ إيجابي ☐ سلبي

٣ . المدير .. الزعيم

- يهتم بتحديد الجوانب العامة والإجمالية أكثر من تركيزه على التفاصيل ودقائق الأمور.
- يحرص على الجوانب المظهرية في العمل [المكان، الإمكانيات المادية، المسائل الجمالية].
- يحرص على الحصول على انتباه واهتمام الآخرين.
- يعمل على حشد المعاونين [المؤيدين] على أساس استثارة العواطف أكثر من مخاطبة العقول.

يؤمن بأن

الإدارة نوع من الأبوة، وبالتالي للمدير علي مرؤوسيه حقوق الوالد علي الأبناء

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة.

٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.

٣ . علاقاته بالرؤساء.

٤ . علاقاته بالزملاء.

٥ . علاقاته بالمرءوسين.

. النمط بشكل عام ☐ إيجابي ☐ سلبي

٤ . المدير .. المتسلق

. يهتم بأهدافه الشخصية أولا، ولا يعنيه في الأساس سوى تحقيق رغباته وطموحاته.
. لا يعنى بتكوين فرق العمل، أو المشاركة في الجهود الجماعية مع الآخرين، وإنما يركز على جهوده الفردية.
. ينظر أساسًا إلى الرؤساء الذين يتوسم أنهم قادرون على منفعته وتوصيله إلى ما يريد.
. يبتعد عن الرؤساء الآخرين - مهما كانوا - مادام لا يتوسم أنهم راغبون في مساندته.
. يستخدم المرءوسين وكل الوسائل مهما كانت لتحقيق طموحاته.

يؤمن بأن

المنصب الإدراي فرصة عليه انتهازها للوصول إلى أغراضه

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة.
٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.
٣ . علاقاته بالرؤساء.
٤ . علاقاته بالزملاء.
٥ . علاقاته بالمرءوسين.

. النمط بشكل عام ☐ إيجابي ☐ سلبي

٥ . المدير .. العاطفي

. يقبل الأهداف والسياسات المحددة من المنظمة دون مناقشة كثيرة.

. ينظر إلى الأمور نظرة وديعة، ويفتـرض أن الجميع طيبون [يفترض حسن النية في الجميع، ويتوقع أن يكون الجميع علي شاكلته].

. يهتـم بالعلاقات الإنـسانية، يسـعي إلي إرضاء المرءوسـين والزملاء والرؤساء حتى ولو على حساب أهداف المنظمة.

. يتمسك عادة بالقيم والأخلاقيات الإيجابية.

يؤمن بأن

الغاية لا تبرر الواسطة و ضرورة الالتزام بالمثل العليا

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة.

٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.

٣ . علاقاته بالرؤساء.

٤ . علاقاته بالزملاء.

٥ . علاقاته بالمرءوسين.

. النمط بشكل عام ☐ إيجابي ☐ سلبي

٦ . المدير .. المتردد

. لا يستفيد هذا المدير من تجارب الآخرين، ولا يستمع إلى النصح عادة.
. غير قادر على حسم المشاكل، ويتركها لعلها تحل بطريق أو بآخر.
. لا يستفيد من المعلومات المتاحة، ولا يسعى عادة إلى البحث والدراسة، وإنما يتطلع إلى نوع من الوحي أو الإلهام للوصول إلى قرار.
. ليس له منهج واضح أو مستقر في تحليل المشكلات والوصول إلى قرارات بشأنها.
. لديه القدرة على إلغاء قرارات أصدرها ثم العودة إليها ثانية.

يؤمن بأن
الظروف [القدر] تحل المشكلات

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة.
٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.
٣ . علاقاته بالرؤساء.
٤ . علاقاته بالزملاء.
٥ . علاقاته بالمرءوسين.

. النمط بشكل عام ☐ إيجابي ☐ سلبي

٧ . المدير .. المبادر

. المدير المبادر يهتم عادة بالبحث والدراسة وتجميع المعلومات.

. يميل إلى النظر للمستقبل، ولا يصرف جانباً كبيراً من وقته في الحديث عن الماضي.

. لديه قدرة على حصر البدائل المتاحة أمامه عند بحث أي مشكلة.

. يميل إلى التجديد والتطوير.

. يميل إلى تحمل المخاطر Risk taker ولكن بحساب ودراسة.

. يفضل أن يكون متميزاً وسابقاً لغيره.

. له منهج واضح في اتخاذ القرارات.

يؤمن بأن

فرص النجاح لا تتكرر كثيرا وأن الفرصة الضائعة قد لا تعود أبدا

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة.

٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.

٣ . علاقاته بالرؤساء.

٤ . علاقاته بالزملاء.

٥ . علاقاته بالمرءوسين.

. النمط بشكل عام ☐ إيجابي ☐ سلبي

٨ . المدير .. المتصلب

. هذا المدير مركزي النزعة، يميل إلى تركيز السلطة وعدم التفويض للمرءوسين.

. يهتم جداً بالنصوص واللوائح والإجراءات الرسمية المعتمدة من السلطة الأعلى.

. لا يميل إلى إشراك المرءوسين في بحث المشكلات كما لا يستطلع آراء الزملاء أو يسعى إلى طلب النصيحة. [يرفض عادة الاستعانة بالمستشارين].

. يعتمد في اتخاذ قراراته على مجموعة من القواعد لا يغيرها مهما اختلفت الظروف

. لا يحيد عن قراراته ولا يقبل تعديلها بسهولة.

يؤمن بأن

الرجوع عن قرار أو تعديله دليل على ضعف المدير ونقص كفاءته

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة.

٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.

٣ . علاقاته بالرؤساء.

٤ . علاقاته بالزملاء.

٥ . علاقاته بالمرءوسين.

. النمط بشكل عام ☐ إيجابي ☐ سلبي

٩ . المدير . الرجعي

. المدير الرجعي يعـيش في الماضي، ولا يشعر بالتغيـير الذي يقع في كل وقت.
. يتمـسك بالقيم والقواعـد الإدارية التي ارتبط بها خـلال سنوات عمله السابقة، ويرفض التجديد أو التغيير فيها.
. يرى أن النجاح هو في الاستمرار على الأوضاع السائدة.
. لا يشعر بقيمة الفرص السانحة والتي تأتي مع التجديد و التطوير.
. لا يقبل على استخدام التقنيات الحديثة، ويفضل الأساليب التقليدية.

يؤمن بأن

الإارة هي تطبيق ملتزم بما سبق تجربته في الما ضي

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة.
٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.
٣ . علاقاته بالرؤساء.
٤ . علاقاته بالزملاء.
٥ . علاقاته بالمرءوسين.

. النمط بشكل عام ☐ إيجابي ☐ سلبي

١٠. المدير .. المجدد

. يتصف بعقلية علمية، ويستخدم البحث العلمي ومناهجه أساساً في تخطيط عمله.

. يعمل على تكوين قواعد المعلومات وتحديثها، ويحاول دائمًا التعرف على الجديد، واستشراف آفاق المستقبل.

. يقبل معونة المرءوسين ويسعي إلى حشد طاقاتهم في فرق عمل متجانسة للمساعدة في الإسراع بالتحديث.

. يقبل آراء الآخرين، ويوظف الاستشاريين بكفاءة.

يؤمن بأن

البقاء للأحدث وأن التجديد المستمر هو سر النجاح

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة.

٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.

٣ . علاقاته بالرؤساء.

٤ . علاقاته بالزملاء.

٥ . علاقاته بالمرءوسين.

. النمط بشكل عام ☐ إيجابي ☐ سلبي

١١. المدير .. الرافض

. السمة العامة لهذا المدير هي التوجس من الآخرين، وعدم الثقة في المساعدين والزملاء.

. يميل إلى الرفض السريع لما يطرح عليه من آراء أو أفكار.

. يرى الجوانب السلبية في أي فكرة أو مشروع أو قرار، ولا يستطيع رؤية الإيجابيات بنفس السهولة.

. لا يستفيد كثيراً من المعلومات المتاحة، ولا يتعامل بسهولة مع المستشارين.

. لا يقبل التحديث والتطوير. ولا يستوعب التقنيات الجديدة.

يؤمن بأن

في الرفض السلامة وفي الموافقة الندامة

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة.

٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.

٣ . علاقاته بالرؤساء.

٤ . علاقاته بالزملاء.

٥ . علاقاته بالمرءوسين.

. النمط بشكل عام ☐ إيجابي ☐ سلبي

١٢. المدير .. الحاقد

. المدير الحاقد يعتبر أنه أفضل كفـاءة وأكثر علماً وخبرة من الجميع، وأنه الأحق بتولي أرفع المناصب حيثما يعمل.

. يعتـبر أن النجاح مجـرد حظ، وأن الموهبة والكفاءة ليست هـي أسباب نجاح الآخرين، بل هم فقط محظوظون لا أكثر.

. يحقـد المدير على رؤسائه وزمـلائه، وحتى مـرءوسيه، ويعـتبـر أن ما يقـدمه من جـهد وعـمل لا يقابـله التعـويض العادل، وأن الآخـرين يسلبونه حقه.

. يتمني الفشل لما يقوم به الآخرون، ويحجم عن مساعدتهم، وقد يعمل مبـاشرة على إفـشال ما يقـومون به؛ ليـتحقق له فـرصة التـقدم على حسابهم.

يؤمن بأن
النجاح وليد الحظ

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة.

٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.

٣ . علاقاته بالرؤساء.

٤ . علاقاته بالزملاء.

٥ . علاقاته بالمرءوسين.

. النمط بشكل عام ☐ إيجابي ☐ سلبي

١٣. المدير .. المتعصب

. المدير المتعصب يميل إلى المركزية الشديدة.
. يؤمن بالتخصص الشديد، ولا يؤمن بتزاوج الاختصاصات وتوسيع دائرة المعرفة والخبرة للمدير.
. يتخذ قراراته ببطء شديد، ولا يشرك أحدًا معه في البحث والتحليل.
. يتمسك بقراراته باعتبارها هي الأصح، ولا يقبل مناقشتها مع الغير.
. لا يرجع عن قرار اتخذه إلا تحت ضغط السلطة الأعلى، ويفعل ذلك وهو كاره وحزين.

يؤمن بأن
مصداقية المدير تتوقف على تمسكه وانفراده برأيه

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة.
٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.
٣ . علاقاته بالرؤساء.
٤ . علاقاته بالزملاء.
٥ . علاقاته بالمرءوسين.

. النمط بشكل عام ☐ إيجابي ☐ سلبي

١٤. المدير .. المراقب

- . يقف هذا المدير على هامش الأحداث، لا يورط نفسه بالانشغال بها.
- . يقبل الأوضاع على ما هي عليه، ولا يحاول التعمق في فهم الظروف، ولا مناقشة القضايا.
- . تنحصر جل اهتماماته في اللحظة الراهنة، وتأمين نفسه والحصول على ما يحقق له الأمن والسلامة.
- . يكتفي بمراقبة الآخرين، ولا يبادر بإبداء رأي أو تقديم فكرة أو مشورة.
- . إذا كلف بعمل يقبله على مضض، وعادة يحاول التخلص منه بتحويله إلى شخص آخر.

يؤمن بأن

نجاح المدير في عدم تورطه وبقائه على الحياد

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة.

٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.

٣ . علاقاته بالرؤساء.

٤ . علاقاته بالزملاء.

٥ . علاقاته بالمرءوسين.

. النمط بشكل عام ☐ إيجابي ☐ سلبي

١٥ . المدير .. المنافق

. وصـولي، انتهـازي يعمل على إرضـاء كل من يتـصور أنه قـادر على تحقيق أي منفعة له.
. يهتم بالدرجـة الأولى بالتقرب من الرؤسـاء وإبداء التأييد، والحـماس لكل ما يصدر عنهم من آراء أو ملاحظات حتى ولو كانت سلبية له.
. يحاول عادة التـقرب من الأشخاص [حتى مرءوسيه] الذين يعتـقد بأن لهم حظوة أو تأثيراً لدى الرؤساء.
. يستخدم كل الوسائل للوصول إلى إرضاء الرؤساء.
. عادة لا يرى أن رضاء الرؤساء يأتي من الاجتهاد في العمل.

يؤمن بأن

المدير الناجح هو الذي إذا صفعه رئيسه على الجانب الأيمن من وجهه، قدم له الجانب الأيسر

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة.
٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.
٣ . علاقاته بالرؤساء.
٤ . علاقاته بالزملاء.
٥ . علاقاته بالمرءوسين.

. النمط بشكل عام ☐ إيجابي ☐ سلبي

١٦ . المدير .. المساند

. يؤمن بأن المدير لا يستطيع أن يحقق أي نتيجة بعمله المنفرد، وإنما هو عضو في جماعة.

. يعتقد أن المرءوسين الأكفاء هم دعامة يعتمد عليها المدير لتحقيق أهداف المنظمة.

. يرى أن مسئوليته الأساسية هي مساندة [مساعدة، دعم] الآخرين لكي يتمكنوا من تحقيق أهداف المنظمة.

. يعتبر أن المساندة تكون بالشرح، التوضيح، التوجيه، النصح، النقد البناء.

. يحاول التعرف على مشكلات الآخرين، ويسعى لمساعدتهم في حلها من خلال عمله.

يؤمن بأن

المنظمة فريق متكامل وأن المدير هو قلب الفريق

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة.

٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.

٣ . علاقاته بالرؤساء.

٤ . علاقاته بالزملاء.

٥ . علاقاته بالمرءوسين.

. النمط بشكل عام ☐ إيجابي ☐ سلبي

١٧. المدير .. الناقد

. نظرته إلى الأمـور تتسم بالضـيق والانحصار في تحـيزاته الشـخصـية وإدراكه الذاتي.
. لا يؤمن عادة بعمل الفريق، ويحبذ القرار المنفرد.
. يبني نقده لقرارات الآخرين، وسياسات المنظمة وتوجهاتها على أساس مخـالفتهـا لما يراه هو. ما لا يتفق مع رأيه فـهو بالضرورة غـير سليم وغير مقبول منه.
. لا يعطي الفرصة عادة لمرءوسيـه لبحث المشاكل أو المساهمة بالرأي في أسلوب علاجها.
. يعتـمد أساسـاً على قدراته الذاتية ولا يطلب مـعاونة أو استـشارة من طرف آخر.

يؤمن بأن

التسليم بوجهة النظر الأخرى دليل الضعف

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة.
٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.
٣ . علاقاته بالرؤساء.
٤ . علاقاته بالزملاء.
٥ . علاقاته بالمرءوسين.

. النمط بشكل عام ☐ إيجابي ☐ سلبي

٨ ١. المدير . . الانطوائي

. يفضل العمل المنفرد.

. لا يميل إلى مخالطة الآخرين.

. لا يشجع مرءوسيه على العمل الجماعي (Teamwork).

. مساهماته محدودة جداً في الاجتماعات والمناقشات العامة.

. يتمسك بالقواعد والإجراءات النظامية.

. يعزف عن التجديد والتطوير.

. لا يميل إلى التصريح بآرائه حتى إذا طلبت منه.

. يعتمد أساساً على المذكرات والتقارير المكتوبة للتعبير عن فكره.

يؤمن بأن

سر نجاح المدير يكمن في الابتعاد عن الآخرين

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة.

٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.

٣ . علاقاته بالرؤساء.

٤ . علاقاته بالزملاء.

٥ . علاقاته بالمرءوسين.

. النمط بشكل عام ☐ إيجابي ☐ سلبي

١٩. المدير .. العدواني

. يريد الوصول بسرعة إلى المستويات الأعلى.
. يبادر بالهجوم؛ لتحقيق مكاسب سريعة.
. يهاجم رؤساءه، ومرءوسيه، وزملاءه.
. لا يقنع بالوضع العادي للمـدير، وإنما يريد لنفسه الأفـضل والأحسن دائماً وعلى حساب الآخرين.
. يضحي بمصالح مرءوسيه وزملائه في سبيل تحقيق أهدافه.
. لا يمانع في الإضرار بالآخرين إذا كان في ذلك منفعة له.

يؤمن بأن

الإدارة غابة النجاح فيها للأقوى

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة.
٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.
٣ . علاقاته بالرؤساء.
٤ . علاقاته بالزملاء.
٥ . علاقاته بالمرءوسين.

. النمط بشكل عام ☐ إيجابي ☐ سلبي

٢٠ . المدير . . البائع

. يؤمن بأهمية الآخرين لنجاح المدير .
. يعمل على كسب ثقة الآخرين واقتناعهم بما يدعو إليه .
. يقوم بدور البائع لعرض أفكاره ومقترحاته وشرح أساليبه واستقطاب المرءوسين للعمل وفقا لها .
. يروج لفكره باستخدام الأساليب التسويقية الصحيحة حتى يأتي عائدها أعلى ما يكون .
. منفتح، يتقبل النقد ويستمع لوجهة النظر الأخري .
. يسعى إلى الآخرين ويعمل على إشراكهم معه .

يؤمن بأن
نجاحه يتوقف على قبول الآخرين له

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة .
٢ . تحقيق أهدافه الشخصية .
٣ . علاقاته بالرؤساء .
٤ . علاقاته بالزملاء .
٥ . علاقاته بالمرءوسين .

. النمط بشكل عام ☐ إيجابي ☐ سلبي

٢١ . المدير .. المتسلط

. يأمر ويتوقع من الجميع الإذعان لأوامره.

. يعتمد على السلطة في التأثير علي مرءوسيه.

. يستثير الخوف في المرءوسين، ويركز على الحوافز السلبية.

. دائمًا يركز على «أنا» ولا يؤمن بـ «نحن».

. يتلمس أخطاء الآخرين ويوجه اللوم ويفرض العقوبات.

. يتصور أنه الأعرف والأعلم والأكثر خبرة.

. يحدد الأهداف ويتدخل في تفاصيل العمل.

. يراقب مرءوسيه رقابة لصيقة.

يؤمن بأن

الإدارة رئاسة

ما رأيك في فعالية وتأثير هذا النمط بالنسبة لما يلي:

١ . تحقيق أهداف المنظمة.

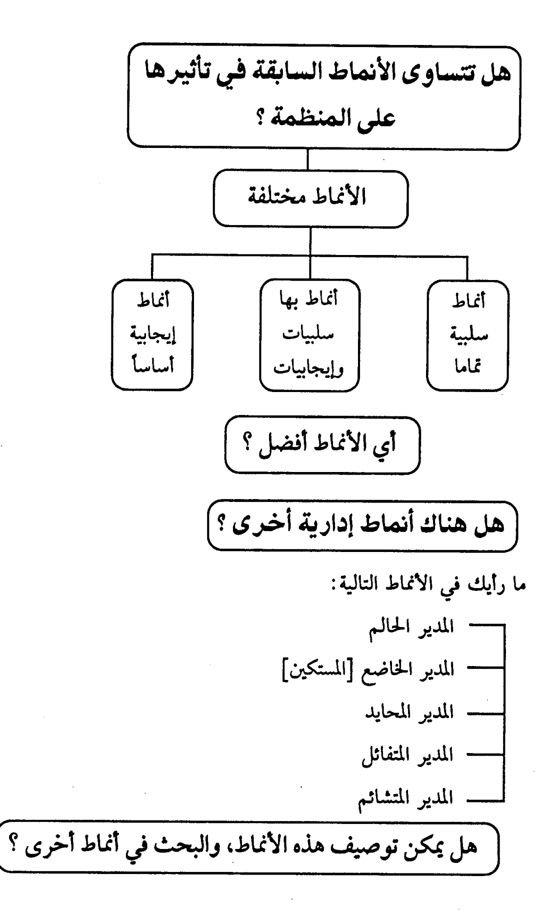
٢ . تحقيق أهدافه الشخصية.

٣ . علاقاته بالرؤساء.

٤ . علاقاته بالزملاء.

٥ . علاقاته بالمرءوسين.

. النمط بشكل عام ☐ إيجابي ☐ سلبي


هل تتساوى الأنماط السابقة في تأثيرها على المنظمة ؟
الأنماط مختلفة
أنماط سلبية تماما
أنماط بها سلبيات وإيجابيات
أنماط إيجابية أساساً
أي الأنماط أفضل ؟
هل هناك أنماط إدارية أخرى ؟
ما رأيك في الأنماط التالية:
المدير الحالم
المدير الخاضع [المستكين]
المدير المحايد
المدير المتفائل
المدير المتشائم
هل يمكن توصيف هذه الأنماط، والبحث في أنماط أخرى ؟

المهارات الإدارية

كيف ينجح المدير ؟

إذا توافرت له :

- معلومات.
- معارف.
- خبرات.
- دوافع.

هل هذا كاف ؟ ماذا ينقص المدير لكي ينجح ؟

- يحـــدد .... الأهداف.
- يستثمر .... الموارد المتاحة.
- يتعـامل مع .... المتغـيرات.
- يتفاعل مع .... الموارد البشرية.
- يقـــود .... العـــامـلين.

المدير لا يعمل منفرداً

- أفـــراد وجمـــاعات عمل داخلية.
- أفـــراد وجمـــاعات عمل خارجية.

المدير يؤدي عملا مميزاً

- عمل فكري.
- يحتاج تدبير.
- يتـعــامـل مع عــوامل متعددة.
- يتجه إلى المستقبل.
- يحكم عليه الآخرون.

المدير يعمل في ظروف متقلبة

- متغيرات اقتصادية.
- متغيرات اجتماعية.
- متغيرات سياسية.
- متغيرات تكنولوجية.

في كل أعمال المدير يوجد عنصر مهم جداً - التعامل مع الآخرين.

مفهوم المهارات الإدارية والقيادية

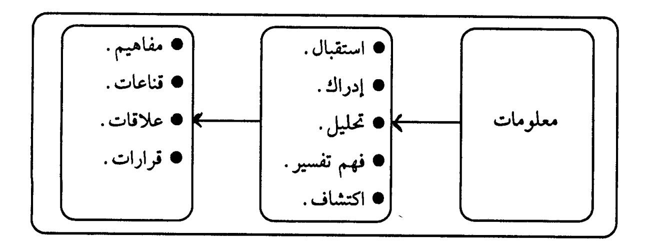
● معنى المهارة Skill

هي القدرة على أداء عمل أو نشاط أو تحقيق نتيجة باستخدام أسلوب مميز.

● أهم المهارات الرئيسية:

المهارة الفكرية:

- تحليل.
- فهم.
- استنتاج.
- معرفة أسباب الظواهر.
- إدراك العلاقات.
- الوصول إلى قرارات.



المهارة الإنسانية:

● فهم الطبيعة البشرية.

● التنبؤ بالسلوك.

● التأثير أو السيطرة أو التوجيه.

عوامل فهم السلوك:

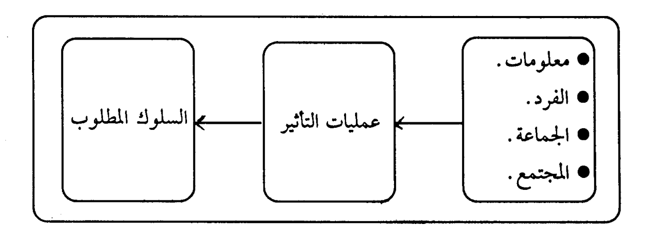
- الإدراك.
- التعلم
- الاتجاهات.
- الدافعية.
- الاختيار [التقرير].

عوامل التنبؤ بالسلوك:

- الربط بين الأسباب والنتائج.
- فهم العلاقات بين مكونات السلوك.
- تحليل أنماط الشخصية.

كيفية التأثير في السلوك:

- الاتصالات.
- التحفيز.
- المشاركة.



١. مهارة اختيار المساعدين

- أهمية المساعدين في نجاح الرئيس

معنى الاختيار:

- بحث.
- المفاضلة.
- اتخاذ قرار.

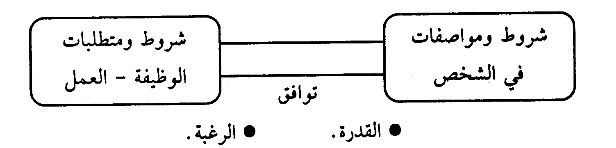
مجال البحث:

- داخلي.
- خارجي.

اكتشاف العناصر الصالحة:

ما المناسبات التي يكتشف فيها الرئيس العناصر الواعدة لمساعدين أكفاء؟

- **معايير المفاضلة:**



- القدرة.
- الرغبة.

معايير اتخاذ القرار:

- احتمالات النجاح المستقبلي في العمل.
- التوافق مع مجمل الظروف الداخلية.

برنامج العمل لاختيار المساعدين

١ - راجع وصف الوظبفة.

٢ - راجع الهيكل التنظيمي.

٣ - راجع الهيكل الوظيفي.

٤ - البحث الداخلي [نتائج تقييم الأداء، نتائج الدورات التدريبية، ملاحظات الزملاء، ملاحظات العملاء].

٥ - البحث الخارجي [الجامعات - المكاتب المتخصصة - المنشآت المنافسة].

٦ - وضع الشروط والمواصفات.

٧ - تحديد المعايير.

٨ - المفاضلة.

٩ - اتخاذ القرار.

ما دور المرءوس في عملية الاختيار ؟
كيف تصمم النظم بحيث تكون عملية فرز العناصر الصالحة مندمجة في صميم العمليات Built - in ؟

- حدود مسئولية المدير عن اختيار مساعديه؟
- علاقة المدير [أي مدير] بشئون الأفراد في مجال الاختيار؟
- شروط المرءوس الكفء؟
- ما الصفة الرئيسية لعملية الاختيار الناحجة؟

تحقيق التوافق بين شروط الوظيفة وخصائص الفرد بصفة مستمرة

● هل تنتهي عملية الأختيار بتعيين الفرد ؟ نعم لا

المراحل الأساسية لاختيار الأفراد ودور المدير فيها:

● مرحلة تحديد الاحتـياجات .... كيف ؟
● مـرحلة تحديد المواصـفات .... كـيف ؟
● مرحلة تحديد متطلبات وظروف العمل .... كيف ؟
● مرحلة البـحث عن المرشحين .... أين ؟
● مرحلة الفرد والتقييم .... كيف ؟
● مـرحلة المفاضلة واتخـاذ القرار .... كـيف ؟
● مرحلة .....
● مرحلة .....

شروط الاختيار

١ - التركيز على متطلبات الوظيفة.
٢ - التأكد من توافق قدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة.
٣ - التأكد من التوازن النفسي والاجتماعي للفرد مع متطلبات الوظيفة وظروفها.
٤ - التقويم المتكامل للفرد وليس الانبهار ببعض خصائصه [الإنسان كل متكامل].
٥ - التحقق من صدق المعلومات عن الفرد.

مشكلة

١ - خـلا منصب نائب المدير العـام الذي استمـر في ذلك المنصب ٨ سنوات كان خلالها مثالاً للكفاءة والإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة.
٢ - يواجه المدير العام مـشكلة اختيار نائب جديد له من بين المرشـحين الأساسيين التاليين:

● المدير المالي:
- ٤٥ سنة، بكالوريوس تجارة
- ٦ سنوات بالشركة
- متحمس، وسريع الغضب.

● مدير المصانع:
- ٣٥ سنة، مهندس مدني
- يشرف على مصانع لإنتاج أعمدة الإنارة والهياكل المعدنية. كفء في حدود الإمكانيات.

● مدير التسويق:
- ٥٥ سنة، خبرة طويلة في مجال تجارة الأعمال التسويقية.
- يعمل بالشركة منذ بدايتها وعاصر إنشاءها مع أصحاب الشركة، تربطه بهم علاقات وطيدة

إذا كنت المدير العام . . . ما المعلومات الأخرى اللازمة لكي تختار وكيف ؟

٢ - مهارة توجيه المساعدين Direction

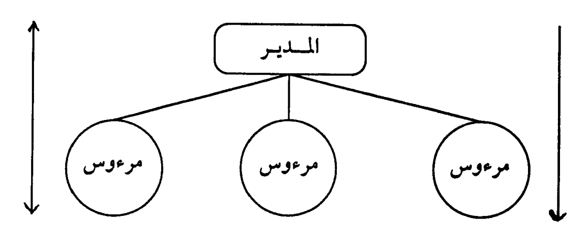
- [الرئيس المباشر هو المدرب الحقيقي] ما رأيك ؟
- [التوجيه المستمر والتفصيلي هو المهمة الأساسية للمدير] ؟
- [المدير الماهر هو الذي لا يرجع إليه مرءوسوه للسؤال أو الاستيضاح] ما رأيك؟

ثلاث أسئلة تكشف الجوانب الأساسية لمهارة التوجيه:

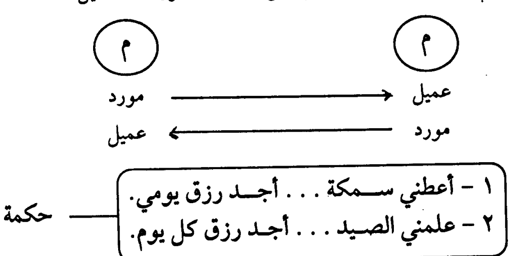
- التوجيه في الأساس ...... تدريب.
- التوجيه في الأساس ...... تزويد بالمعلومات.
- الوجيه في الأساس ...... تقويم للفرد.

ما الهدف الحقيقي من وراء توجيه المدير العام للمرءوسين؟

- زيادة احتمال نجاح المرءوسين في تحقيق أهداف الأداء.
- تخفيض [منع] احتمال فشل المرءوسين.
- هل التوجيه بمثابة وقاية أم علاج؟
- كيف تقي المرءوس من أمراض الأداء؟
- ما المعلومات الأساسية التي يبحث عنها المرءوس؟
- متى يحتاج المرءوس إلى التوجيه؟
- التوجيه علاقة في اتجاه واحد أم في اتجاهين ؟



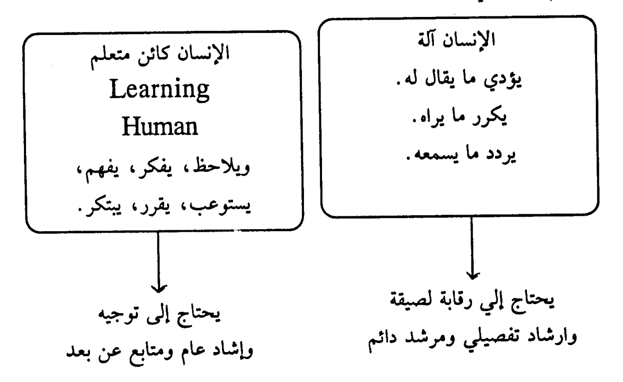
● هل يستفيد المدير من توجيه مرءوسيه؟
● هل يتعلم المدير من أخطاء مرءوسيه؟ ماذا يتعلم؟
● هل يمكن تشبيه علاقة المدير بالمرءوس بعلاقة - المورد - العميل.

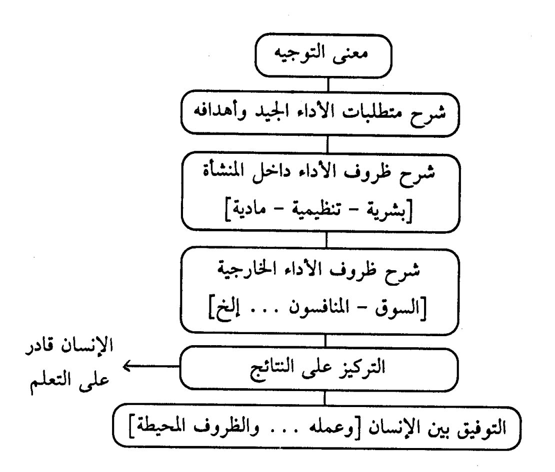


في مواقف العمل:

١ - امسك يدي وارشـدني للعلم خطوة خطوة . . . أضمن الأداء الجيـد ما دمت معي.

٢ - افتح عقلي ووضح لي أسلوب الأداد الجيـد . . . أضمن الأداء الجيد حتي لو لم تكن معي.




معنى التوجيه
شرح متطلبات الأداء الجيد وأهدافه
شرح ظروف الأداء داخل المنشأة
[بشرية - تنظيمية - مادية]
شرح ظروف الأداء الخارجية
[السوق - المنافسون . . . إلخ]
التركيز على النتائج
الإنسان قادر
على التعلم
التوفيق بين الإنسان [وعمله . . . والظروف المحيطة]

٣. مهارة الحفز والتشجيع

- لماذا يعمل الإنسان؟
  - يعمل الإنسان لأنه لابد أن يعمل.
  - يعمل الإنسان لأنه يحب العمل.
- متى يكون الإنسان متحفزاً ومقبلاً على عمله؟
- ما الحافز الأول الذي يجعل الإنسان مقبلاً على عمله؟

[الراتب؟ . . . لقب الوظيفة؟ . . . شروط التوظيف؟ . . . فرص الترقية؟ . . . المزايا والأجور . . .؟ أم ماذا؟]

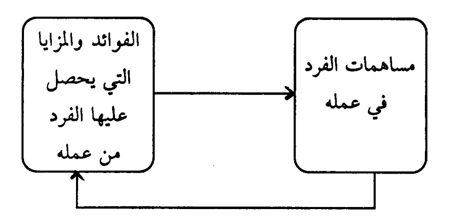
- هل لجماعة العمل تأثير على حفز الفرد [سلباً أو إيجاباً] ؟
- هل لمكان العمل تأثير على حفز الفرد [سلباً أو إيجاباً] ؟
- هل للإمكانيات المتاحة في العمل تأثير على حفز الفرد [سلباً أو إيجاباً] ؟
- هل للسلطة الممنوحة للفرد تأثير على حفز الفرد [سلباً أو إيجاباً] ؟

هل لأسلوب القيادة ؟ تأثير على حفز الفرد

كيف يحفز المدير مرءوسيه للاندفاع في الأداء بكفاءة وفعالية ؟

- أن . . . . .
- أن . . . . .
- أن . . . . .
- أن . . . . .

فكرة المساهمات والمغريات



لابد أن تعطي . . . لكي تأخذ !

السؤال الأول:

ماذا ينتظر الإنسان من وراء عمله ؟

- . . . .
- . . . .
- . . . .

السؤال الثاني:

ماذا يجب على الإنسان لكي يحصل على ما يريد ؟

ما الفارق بين الحافز . . . والدافع

أنواع الحوافز

- مـــالـيــة
- مـــاديـة
- مـــعنـوية

إيجابية [منح]

سلبية [منع]

أنواع الدوافع

● فطرية	أساسية [البقاء].
● مكتسبة	اجتماعية [الآخرين].
● فعالة	نفسية [احترام النفس].
● غير فعالة	ذاتية [تأكيد الذات].

● من أين يبدأ المدير ؟ من الحوافز أم من الدافع ؟
● التوجيه، القيادة، المتابعة . . . هل تعتبر حوافز؟
● المعلومات، الإبلاغ بالنتائج، الاتصالات. . .هل هي حوافز؟

الموضوعية . . . أساس

القيم النسبية أهم من القيم المطلقة

شروط التحفيز الفعال

● المتابعة [الكشف عن التميز أو القصور في الأداء].
● السرعة [تقرير الحافز فور الأداء إيجاباً أو سلباً].
● التناسب [التناسب بين الحافز والدافع ما يتاح للفرد وما يريده هو].
● الربط [الترابط بين الحافز نوعا وكما وبين الأداء].
● العدالة [تناسب الحافز مع الأداء مهما اختلفت الشخصيات لا فرق بين صغير وكبير، الأكثر تميزاً في الأداء يحصل على الحافز الأكبر. . .].
● المشاركة [الأفراد أنفسهم يشاركون في الحكم على الأداء وتقييم الحافز المناسب].
● الوضوح [أسس ومعايير إقرار الحوافز واضحة ومعروفة للجميع].
● العلانية [من يحصل على الحافز يعلن للجميع].

أذكر بعض تجاربك في استخدام الحوافز وبين حالات النجاح والفشل فيها !

مواقف إدارية ١

في اجتماع مجلس الإدارة لشركة ... كان الموقف كالتالي:

- انخفاض المبيعات للفترة بنسبة ٢٥ ٪ عن الخطة.
- زيادة المخزون من الإنتاج التام بنسبة ٣٠ ٪.
- بلغت قيمة المخزون في نهاية الفترة ٥٠ مليون جنيه [مقارنة بـ ٣٥ مليونا في نهاية الفترة السابقة].
- زادت تكلفة الرواتب وما في حكمها ١٠ ٪ عن الفترة السابقة.
- تم تحقيق خطة الإنتاج، وتم تشغيل بعض المصانع ساعات إضافية.
- للشركة مستحقات لدى العملاء حوالي ٣٠ مليون جنيه.
- الموضوع الذي ثار بشأنه خلاف هو صرف حوافز العاملين حيث تحققت خطة الإنتاج.
- المدير العام موافق ويدافع عن ضرورة الصرف.
- رئيس المجلس معترض ويبدي عدم رضاه عن الموقف.

ما رأيك ؟

٤. مهارة التفويض

● **معني التفويض:**

إسناد صلاحيات تخص المستوى الأعلى لشخص من المستوى الأدنى.

● **دواعي التفويض:**

● أسباب تخص العمل ذاته [تعقيد - أعباء - تكرار . . . . .]

● أسباب تخص الرئيس [الاهتمام بأمور أخرى - التركيز على قضايا أهم - بدء نشاط جديد . . . . . إلخ].

● أسباب تخص ظروف العمل [توافر تكنولوجيا معلومات - توافر جماعات عمل - ظروف سوق مواتية].

● أسباب تخص العامل [المرءوس] [التطلع الأعلى - التدريب - الإعداد للمسؤليات].

شروط التفويض الفعال

● ترابط السلطة والمسئولية.

● تناسب السلطة المفوضة مع قدرات المفوض إليه.

● دعم المفوض للمفوض إليه.

● ارتباط التفويض بنتائج [أهداف] هذا هو الأهم !

حالات التفويض

● تفويض كامل . . . تام.

● تفويض بالغ [ولكن أقل من الكامل].

● تفويض محدود.

● تفويض ضئيل [حد أدنى].

متى يستخدم كل نوع؟

شروط التفويض الفعال

١ - اختيار المرءوس القادر على، والراغب في تحمل مسئولية التفويض.

٢ - ارتباط السلطة المفوضة بالمسئولية عن نتائج استخدامها.

٣ - توفير الظروف الميسرة لإمكان استخدام السلطة المفوضة.

٤ - استمرار مسئولية المدير عن السلطة التي تم تفويضها.

- ما الفارق بين تفويض السلطة ونقل السلطة؟
- هل تعبر الحاجة إلى تفويض السلطة عن عيوب تنظيمية؟

٥ . مهارة المساندة Mentoring

معنى المساندة:

- الدعم.. الحماية.. الرعاية.. التشجيع.. التمكين من التعلم [والتقدم].
- المساندة ... عملية تنمية تتضمن الرعاية، والمشاركة، المساعدة، حيث ينفق [يستثمر] المدير الوقت، المعرفة، والجهد لتيسير نمو - معرفة - مهارة المرءوس ومساعدته على الوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة.
- المساندة ليست مساعدة سلبية، ولكنها تأثير إيجابي على أداء المرءوس... ليصل إلى مستويات أعلى.

أهداف المساندة:

- مساعدة المرءوسين الأقل قدرة أو كفاءة.
- المحافظة على الخبرات الخاصة وتأمين تداولها ونقلها للمحتاجين إليها من العاملين.
- تشجيع العمل الجماعي.
- تشجيع الأفراد على الوصول إلى الحد الأعلى لإمكانياتهم.
- مساعدة المرءوس على التعلم.

المساندة لا تقلل من استقلالية الفرد ، لذلك فإن المدير المساند يتجنب ما يلي:

- إعطاء النصائح.
- النقد الشديد.
- التدخل للإنقاذ.
- التبني.
- إقامة الحواجز.
- تجاهل عملية تعليم الفرد.
- التقليل من قدر الفرد.

وفي المقابل، فإن المدير المساند يهتم بما يلي:

- الاستماع إلى الفرد.
- إخبار الفرد بالنتائج Feedback
- توفير المعلومات والأفكار.
- توسيع مجال الرؤية أمام الفرد.
- المواجهة [بدون تجريح].
- التشجيع.
- المساعدة في بحث البدائل.

شروط المساندة الفعالة

١ - المساندة للفرد المجد الراغب في التعلم والتقدم.

٢ - المساندة تبادل منافع . . . المدير يساند المرءوس لرفع كفاءته، وفي المقابل يحصل على إنتاج أفضل.

٣ - المساندة ليست تدخلاً في عمل الفرد، ولا أداء العمل نيابة عنه.

٤ - المساندة نظام وعلاقات عمل مستمرة.

٦ . مهارة الاتصال Communicatioin

● التعامل مع الآخرين هو أساس عمل المدير.

[المدير يحقق أهدافه من خلال الآخرين].

● التأثيـر على الأفراد [من الداخل أو الخارج] ليتصرفـوا حسب ما يحقق أهداف المدير هو مشكلة المدير الأساسية

مدخلات ← الفرد ← سلوك

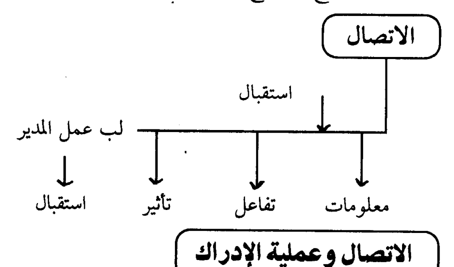
● مشكلة المدير هي احتمالات تصرف الفرد على غير ما يريده [المدير].

لابد للمدير من:

● توضيح ما يريد للفرد والتأكد من فهمه واستيعابه.

● تلقي ما يصدر عن الفرد من استعلامات، تساؤلات.

● إعادة التوضيح، الشرح، التأكيد.



الاتصال وعملية الإدراك

● معنى الإدراك.

● الاختيار [التحيز] في الإدراك.

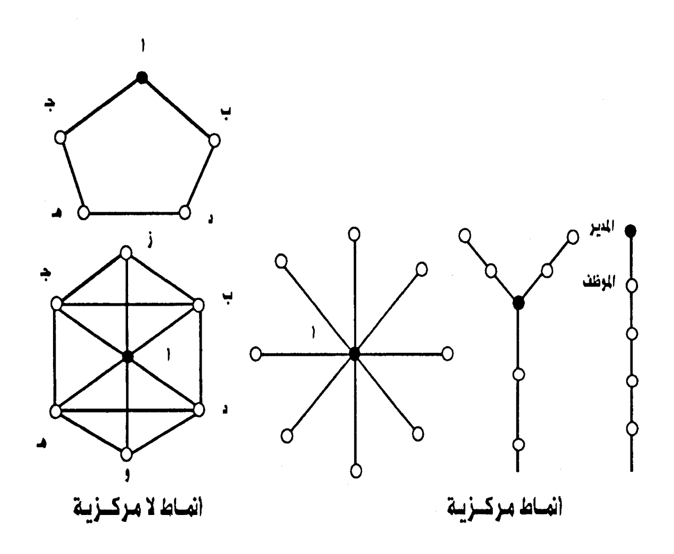
● محددات كفاءة الإدراك:

- المرسل.
- المستقبل [المرسل إليه].
- البيئة المحيطة.

● الإدراك المسبق [ضمانات فعالية الإدراك]

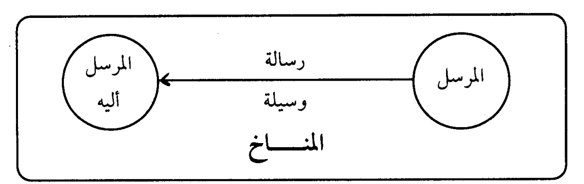
مواقف الاتصال:

- اتصال مباشر [رئيس . . . مرءوس].
- اتصال بجماعة [رئيس . . . جماعة العمل].
- اتصال ثنائي غير مباشر [بدون مواجهة].
- اتصال غير شخصي [رسائل مكتوبة، أوامر، إعلانات].
- أنماط الاتصال:



مكونات مهارة المدير الاتصالية

- تحديد الطرف المراد التأثير فيه [فرد / جماعة].
- اختيار وتصميم الرسالة.
- اختيار وتصميم الوسيلة.
- اختيار التوقيت.
- ارسال الرسالة في الوسيلة، ومتابعتها للتأكد من وصولها [متى تصل الرسالة]؟
- استقبال الرسائل الواردة من الأطراف الأخرى.
- تحليل وفهم واستيعاب الرسائل الواردة.
- إعداد وإرسال الرسائل الصادرة.



شروط الاتصال الفعال

- الوضوح [اللغة والمعاني].
- الدقة [الألفاظ والوسائل].
- السهولة [لتناسب المرسل إليه].
- التوقيت [لزيادة احتمال التأثير].
- الإغراء [لتوضيح المزايا للمرسل إليه].
- الصراحة [ذكر الحقيقة المقصودة].
- الانتباه [ملاحظة المرسل إليه وما يصدر عنه من إشارات].
- إتاحة الفرصة للتراجع [عدم سد المنافذ أمام المرسل إليه].

تخفيض الضوضاء والتشويش

عوائق الاتصالات

- شخصية [المدير ذاته، أو المرءوسن].
- تنظيمية [الهيكل، اللوائح، النظم..].
- مادية [المكان، الإمكانيات، الضوضاء..].

المدير الماهر يتجنب ما يلي:

- التجهم حين مقابلة المرءوس [لماذا].
- استخدام لغة قاسية في الحديث.
- لوم المرءوس أو تأنيبه أمام زملائه.
- لوم المساعدة وتأنيبه أمام مرءوسيه.
- استخدام لهجة الوعيد [التخويف].
- استخدام ألفاظ غير مفهومة.
- الحديث في أمور خاصة بالبعض في حضور غير المختصين.
- الغموض، الإبهام، عدم توضيح المراد.

ما تأثير هذه السلبيات

أولا - اقرأ الأمر التالي.

ثانيا - أعد الأمر إلى المظروف وأغلقه.

ثالثا - بلغ الأمر كما قرأته إلى زميلك.

الأمر المطلوب إبلاغه

ناقش اجتماع مجلس الإدارة الأخير للشركة موضوع نقص المبيعات وازدياد الخسائر وزيادة حجم المخزون، كذلك تم الاطلاع على خطاب البنك الذي يهدد بوقف الائتمان الممنوح للشركة لتأخرها في سداد أقساط القرض. مطلوب اتخاذ إجراءات حاسمة، تمهيداً للعرض على الجمعية

العمـومية للشـركة في اجتمـاعها القـادم، وعلماً بأن وفداً من الشـركة الألمانيـة التي تعاقـدت معهـا شركـتنا لتطوير الإنتـاج وتحسين المنتـجات سيحضر للاجتماع مع أعضاء مجلس الإدارة الأسبوع القادم.

هل تتوقع أن يتم إبلاغ الرسالة تماماً
كما هي مدونة أم سيحدث تغيير؟

٧ . مهارة بناء فرق العمل المتعاونة Team Building

- أهمية عمل الفريق وضرورته [الفريق أعلى إنتاجية من مجموع إنتاجية أفراده].
- الإنجازات الإضافية للفريق:
  - وقت أقل.
  - تعلم أسرع.
  - ترشيد للطاقة.
  - استخدام أفضل للمعدات.
  - تعاون على حل المشكلات.

خصائص الفريق المتعاون:

- أهداف مشتركة.
- منافع. مصالح مشتركة.
- تجانس الأعضاء.
- تماسك الأعضاء.
- فكرة المشاركة وآثارها الإيجابية.
- تكامل المسئولية.

النتائج المستهدفة من استخدام الفرق المتعاونة:

- تحسين الإنتاجية.
- تحسين الجودة.
- تحسين خدمة العملاء.
- تحقيق درجة أعلى من المرونة.
- تخفيض التكاليف.
- تخفيض المقاومة للتغيير.
- تحسين مناخ العمل الاجتماعي.
- الكشف عن المهارات القيادية.

↓

ربط العاملين بعضهم ببعض وإلغاء العزلة والانفصالية وتدعيم التعاون من أجل الإنجاز الأفضل

مكونات مهارة تكوين الفرق

- تحديد الفلسفة التي يلتزم بها المدير في استخدامه لفرق العمل المتعاونة.
- اختيار مجالات العمل التي تتناسب مع مفهوم فرق العمل المتعاونة.
- اختيار الأفراد المناسبين في كل فريق، وتوضيح الفلسفة من عمل الفريق وتوقعات الإدارة منه.
- توضيح الهدف المرغوب من الفريق [نتيجة] وأسس توزيع العمل بين أعضائه. ، والمسئولية المشتركة بينهم.
- اشراك الفريق في تخطيط العمل.

مفهوم الفريق لايشترط ضرورة أن يكون الأعضاء في ذات القسم؟ كيف؟

أهم صفات عضو الفريق الفعال

- يتقبل الأفكار الجديدة بمرونة.
- يعرض خدماته ومساعداته على زملائه.
- يتقبل اقتراحات ومساندة زملائه.
- يراعي [يحترم] خبرات، مهارات ومشاعر الزملاء.
- يشارك الآخرين في بحث المشكلات وإيجاد الحلول.
- يقدر آراء الآخرين، ويعترف بالفضل لذويه.

٨ . مهارة تنمية المساعدين

المدير الماهر:

- يعتمد على أفراد وجماعات من ذوي الخبرة والكفاءة المناسبة لمتطلبات العمل.
- يساعد مرءوسيه على زيادة خبراتهم وكفاءتهم باستمرار حتى يكونوا دائما قادرين على الإنجاز المتميز.

معنى تنمية المساعدين:

- تزويدهم بالمعلومات المتجددة عن طبيعة العمل ومتطلباته.
- تزويدهم بالمعلومات المتجددة عن الأساليب الأفضل لتأدية العمل وتحقيق الإنجاز المتميز.
- توجيه سلوكهم في العمل ليتفق مع متطلباته والأساليب المفضلة في الأداء.
- حل ما يعترضهم من مشاكل تعوق تفوقهم في الأداء.

تنمية المساعدين هي توفير الظروف الملائمة لكي يتفوقوا في الأداء [التميز]

مكونات مهارة تنمية المساعدين

- الاختيار الجيد للمساعدين من البداية [لماذا]؟
- إسناد العمل المناسب للفرد بما يتفق وخبراته وقدراته وتكوينه النفسي.
- وضع الفرد في فريق العمل [المجموعة] المتناسبة مع طبيعته وتكوينه وتوجهاته السلوكية.
- الإشراف والتوجيه لمساعدة الفرد في اكتساب عادات وقيم العمل الإيجابية.
- تقويم الأداء الفعلي للفرد وتبين أوجه القصور أو الضعف في الأداء.
- تحديد الاحتياجات [التدريبية] أو مجالات التنمية المطلوبة.

طرق تنمية المساعدين

- التنمية الرسمية من خلال برامج التدريب وعمليات التوجيه المنظم خارج مكان العمل.
- التنمية المباشرة في موقع العمل من خلال الاتصال الدائم والفعال بين المدير والمرءوسين.

أيهما أفضل في رأيك؟

وهل يغني أحدهما عن الآخر؟

٩ . مهارة الاستماع

- الاستماع . . . تلقي إيجابي للمعلومات الواردة من طرف آخر .
- الاستماع . . . وسيلة لإدراك المناخ المحيط وما به من فرص ومحاذير .
- الاستماع . . . خطوة نحو الإقناع [لكي تُفهم . . . لابد أن تفهم أولاً] .
- الاستماع . . . فرصة لإعادة ترتيب الأفكار وتحضير الذهن .

كن مستمعاً جيداً لإمكان التأثير !

كيف تكون مستمعا جيدا ؟

- ركز ذهنك في الموضوع الذي يحدثك فيه الطرف الآخر .
- اكتب نقاطاً مركزة أثناء الحديث .
- انظر في وجه محدثك وتابع إشاراته .
- لا تقاطع محدثك ودعه يكمل ما لديه .
- في نهاية الحديث أعد على محدثك خلاصة ما قاله .

راجع محدثك ليركز على الموضوع الرئيسي

استوضح واسأل وفكر ... ثم عقب

١٠. مهارة الإقناع

الإقناع هو ....

- تقبل الطرف الآخر لما يبديه المدير من آراء.
- التأثير في سلوك الأفراد بحيث يتقبلون أهداف المنظمة على أنها أهدافهم الشخصية.
- **يحتاج الإقناع إلى أساليب تختلف باختلاف:**
  - الموضوع.
  - الأفراد [الطرف الآخر].
- **طرح للمنافع والمخاطر:**
  - المنافع حين قبول الفكر المعروض.
  - المخاطر حين رفض الفكر المعروض.

الإقناع = بيع

شروط النجاح في عملية الإقناع

١ - حدد فكرتك تماماً ووضح ملامحها لنفسك أولا.

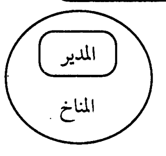
٢ - تعرف على الطرف الآخر ... تكوينه ... اهتماماته ... مشاكله ... دوافعه ... أوضاعه النفسية والاجتماعية.

٣ - ركز في عرضك على ما يهم الطرف الآخر، استثر اهتمامه بعرض الفرص [المنافع] العائد من قبول ما تعرضه.

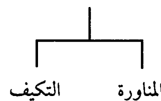
٤ - لا تلجأ إلى التهديد والتخويف... ألمح إلى المخاطر [المحاذير] بطريق غير مباشر.

٥ - كن جاهزاً لإتمام «الصفقة» حين إبداء الطرف الآخر قبوله المعروض عليه.

١١. مهارة المناورة والتكيف

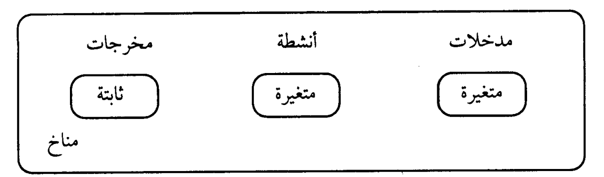


- للمدير هدف [أهداف].
- المناخ متغير [متقلب].
- لضمان الوصول إلى الهدف لابد للمدير أن يتوافق مع الظروف.



المناورة

- الهدف ثابت
- الطربق للهدف هو الذي يتغير:
  - تجزئة الهدف.
  - إعادة التركيب وتوزيع الموارد.
  - اختيار طرق [أساليب] جديدة.
  - تغيير الخطط والبرامج.
  - تغيير التوقيت.
  - استحضار موارد جديدة.
  - الاستغناء عن بعض الموارد.



في حالة المناورة تتغير المدخلات والأنشطة لتواكب
تغير المناخ مع ثبات الهدف

التكيف

- التنازل عن بعض المطلوب . . . الهدف يتغير.
- الطرق والأساليب أيضا تتغير.
- أهداف أقل [كمية أو جودة].
- تكلفة أعلى.
- وقت أطول.
- شروط أشد [أعلى تكلفة مثلا . . .]
- تنازل عن بعض المواصفات.

التنازل في حدود المقبول

حـــل وســـط
Compromise

٢. ١ مهارة تحليل الموقف

- يتعرض المدير لمواقف.
- عناصر الموقف:

العنصر	النوع
- إمكانيات وعوامل مساعدة للمدير [إيجابيات].	عائد
- قيود أو حدود على حرية عمل المدير [سلبيات].	عائد
- فرص قائمة [أو محتملة].	تكلفة
- مخاطر ومعوقات قائمة [أو محتملة].	تكلفة

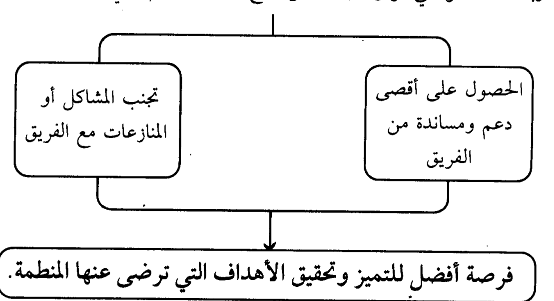
تحليل الموقف هو الكشف عن عناصره وحساب التكلفة والعائد

↓

تقدير المنفعة المتوقعة

٣١ . مهارة العمل في فريق

- المدير . . . رغم أنه يرأس مـجمـوعات مختـلفة من البـشر، إلا أنه في النـهاية عضو في فريق يضم غيره من المديرين.
- وبصفته عضوا في فريق لابد له من اتباع أساليب متميزة في السلوك تحقق له:



متطلبات العمل في فريق :

- التعرف على أعضاء الفريق.
- التعرف على أهداف الفريق وقواعد التعامل بين أعضائه [شروط اللعبة].
- تعريف نفسه للفريق ومحاولة الاندماج فيه.

أنماط السلوك لعضو الفريق

المدير بصفته عضواً في فريق الإدارة يستطيع أن يمارس أيا من أنماط السلوك التالية:

- السلوك المعاون [الإيجابي].
- السلوك المعارض [السلبي]
- السلوك المحايد.

السلوك المعاون

- قبول أهداف الفريق.
- استقبال وتفهم تعليمات رئيس الفريق.
- أداء ما يطلبه رئيس الفريق من مهام.
- مساندة أعضاء الفريق في أداء واجباتهم.
- التبصير بالمشكلات.
- اقتراح أفكار للتطوير.
- المساهمة في حل الأزمات.

السلوك المعارض

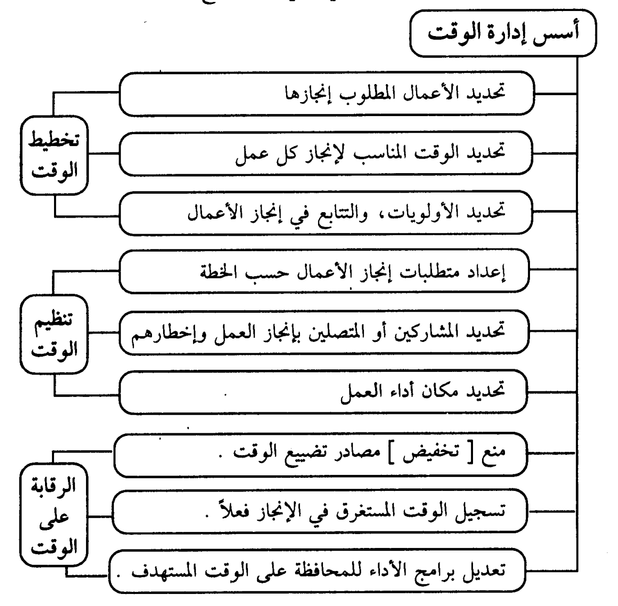
- المجادلة في أهداف الفريق.
- مناقضة التعليمات وإبداء آراء مخالفة لتوجيهات رئيس الفريق.
- التراخي في تنفيذ الواجبات المكلف بها العضو.
- الانعزال والانفراد بالعمل بعيدا عن باقي الأعضاء.
- ترك المشاكل تتفاقم دون تنبيه.
- تعويق مواجهة الأزمات.

السلوك المحايد

اتخاذ موقف المتفرج مما يحدث في الفريق والتزام الحد الأدنى من الأداء بما يسمح باستمراره عضواً في الفريق.

٤ ١. مهارة تنظيم الوقت

- إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية للمدير العصري.
- الجميع يشكون من [عدم كفاية الوقت].
- الحقيقة أن جزءاً كبيراً من الوقت [يهدر] وقت ضائع.



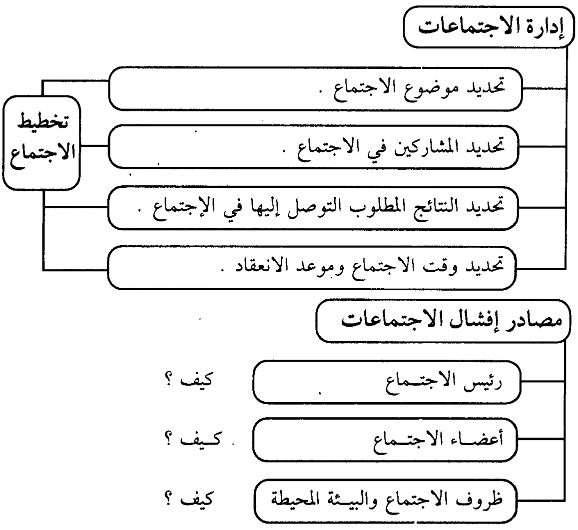
مصادر إهدار الوقت

- مصادر شخصية [المدير نفسه] .
- مصادر اجتماعية [الأفراد الآخرين] .
- مصادر تنظيمية [الهيكل التنظيمى، التنظيم، اللوائح، الصلاحيات . .] .
- مصادر فنية [عطل آلات، عيوب في المعدات . . .] .

ما أنسب الوسائل للتعامل مع مصادر إهدار الوقت ؟

٥ . ١ مهارة إدارة الاجتماعات

- تشغل الإجتماعات نسبة عالية من وقت أي مدير .
- كثير من الاجتماعات لا تنتهى إلى نتائج إيجابية .
- كثير من المديرين يعتقدون أن الاجتماعات مضيعة للوقت .



- قواعد إدارة النقاش .
- قواعد طرح الموضوعات للتصويت .
- قواعد إقرار القرارات .
- مهارة إنهاء الاجتماع .

من المستلزمات الضرورية لنجاح الاجتماع

٦ .١ مهارة إدارة المعلومات

المعلومات هى العمود الفقري للإدارة الحديثة. وتشمل كل البيانات، الحقائق، الأرقام، الأشكال والصور التي تصف ما يدور حول الإدارة وتساعد على:

- فهم المناخ المحيط.
- فهم الظروف القائمة في المنظمة.
- إدراك الفرص والمحاذير.
- إدراك الإمكانيات والقيود.

المعلومات ....أساس اتخاذ القرارات الإدارية

وحيث تتعدد المصادر التي تأتي منها المعلومات للمدير، وحيث تتباين أشكال المعلومات، وتختلف في توقيت الحصول عليها، كما تختلف في مدى دقتها وسلامتها، كما أن بعض المعلومات تتقادم بفعل حدوث كثير من المتغيرات . . . لكل ذلك تصبح مهارة إدارة المعلومات من المهارات الإدارية الرئيسية.

مكونات مهارة إدارة المعلومات

- تحديد الاحتياجات من المعلومات اللازمة للمدير لمباشرة وظائفه المختلفة.
- تحديد المصادر الخارجية والداخلية التي يمكن الحصول منها على المعلومات اللازمة.
- تحديد الوسائل التي يتم بها تجميع المعلومات المطلوبة والتوقيت المناسب لذلك.
- تحديد أنواع التحليل والتعامل مع المعلومات لإنتاج المؤشرات المحققة للغرض من استخدام المعلومات.
- تنظيم عملية استخدام المعلومات، وتداولها بين المساعدين المختلفين بحيث يتحقق لكل منهم الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت الصحيح.
- تنظيم عملية حفظ، تحديث، استرجاع المعلومات بشكل كفء ومحقق للهدف.

٧ ١. مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

تحديد المشاكل، تحديد أسباب المشاكل، البحث عن حلول مناسبة، اختيار أنسب الحلول.

التمييز بين المشاكل الظاهرية [الأعراض] والمشاكل الحقيقية.

الكشف عن المشاكل في بداياتها، وهي لا تزال في مرحلة التكوين.

توليد الحلول المناسبة للمشاكل من خلال التحليل المنطقي، استثمار المعلومات، توظيف الخبرات المتراكمة.

التقدير السليم لاحتمالات نجاح الحلول المقترحة، والأخذ في الاعتبار القيود من داخل وخارج المنظمة.

محاذير في عملية اتخاذ القرارات

١ - التسرع في جمع معلومات ومحاولة الوصول إلى استنتاجات قبل التحقق من المشكلة وتحديدها بدقة.

٢ - الإقدام على حل المشاكل واتخاذ القرار بفكر متميز ورأي مسبق. [عادة يؤدي إلى حل المشكلات الخطأ].

٣ - التأثر بأفكار وتوجهات الآخرين بما يؤدي إلى عدم القدرة على رؤية المشكلة الحقيقية فى إطارها الصحيح.

٤ - الثقة الزائدة بالنفس، والمبالغة في تقدير الخبرة الذاتية للمدير.

٥ - الاعتماد على مفاهيم شائعة، أو قواعد غير مقننة لاتخاذ القرار.

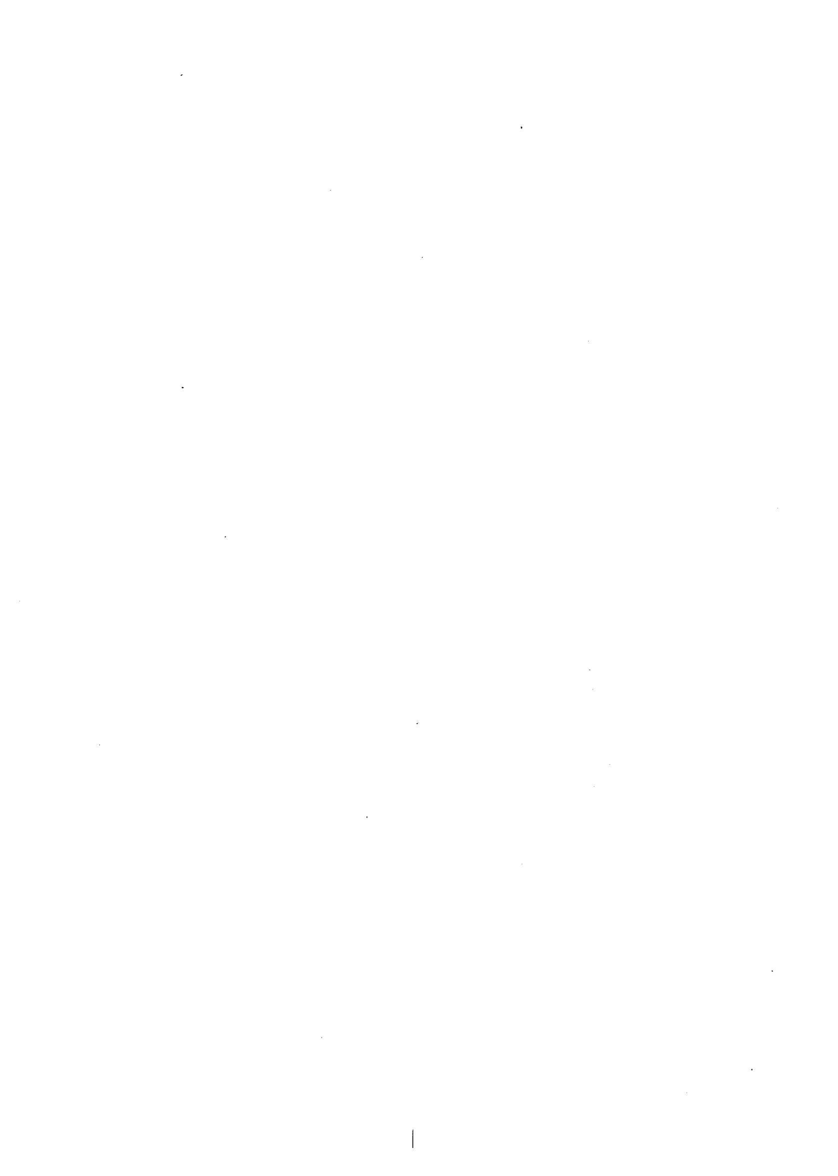
٦ - عدم اتباع منهج موضوعي واضح في تحليل المشكلة والقفز إلى النتائج بدون المرور على مراحل التحليل السليمة.

٧ - إشراك غير المختصين في اتخاذ القرار، أو إشراك عدد أكبر مما يحتمله الموقف.

٨ - عدم متابعة القرار بعد اتخاذه للتأكد من قابليته للتنفيذ.

الوحدة الخامسة عشرة

القيادة الإدارية



أهداف الوحدة ومحتوياتها

تهدف هذه الوحدة إلى تحليل مفهوم القيادة الإدارية [والتركيز على الفاعلية في عمل القائد الإداري] باعتبارها الأداة الرئيسية لتفجير القوة الذهنية للأفراد، ومن ثم استثمارها لتوجيه سلوكهم فيما يحقق أهداف المنظمة.

وتتضمن الوحدة الموضوعات التالية:

- ماهية القيادة الفعالة.
- أساسيات القيادة الفعالة.
- أدوات القائد في التأثير.
- المناخ التنظيمي المساند للقيادة الفعالة.
- القيادة الفعالة والتطورات التكنواجتماعية في منظمة الأعمال.
- برنامج العمل الأساسي للقيادة الإدارية الفعالة.

ماهية القيادة الفعالة

القيادة الفعالة هي ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة. أى أن القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم.

A SUPER LEADER LEADS OTHERS TO BE LEADERS THEMSELVES

- الفكرة أن القائد الفعال لايدعي المعرفة بكل شيء ولا يحاول أن يفعل كل شيء بنفسه، ولكنه ينمي قدرات الأفراد ليكونوا هم أنفسهم قادرين على القيادة الذاتية [أي قيادة أنفسهم].
- القائد الناجح [الفعال] هو الذي ينجح في التأثير على أسلوب الأفراد في تغيير أنفسهم.

.·. **القيادة الفعالة:**

تختلف عن القيادة التقليدية حيت تركز على:

- حفز الأفراد وتسهيل تحويلهم إلى القيادة الذاتية.
- إتاحة الفرصة للمرءوسين للتميز والتفوق بإعطائهم استقلالية الفكر وحرية العمل [التفويض].
- إشراك المرءوسين في تحمل المسئولية والبحث عن حلول للمشاكل واتخاذ القرارات.

القائد الفعال يعمل بالآخرين ويحقق الإنجاز من خلالهم

الظروف الجديدة التي تعمل في ظلها المنظمة الحديثة تجعل أساليب القيادة الفعالة هي الأنسب

- التطورات التكنولوجية وإمكان العمل عن بعد Tele commuting.
- اكتشاف أهمية الجودة الشاملة TOTAL QUALITY و ضرورة مشاركة الأفراد في تطبيقاتها من خلال حلقات الجودة QUALITY CIRCLES .
- شدة المنافسة في الأسواق.
- تقارب وتداخل الأسواق العالمية نتيجة ثورة الاتصالات وتحرير التجارة.
- تسارع المبتكرات العلمية والتكنولوجية التي تعتمد على إبداع الأفراد وضرورة تهيئة المناخ المناسب لهم بالابتكار والتجديد.
- ارتفاع المستوى الثقافي والحضاري للعاملين وازدياد تطلعاتهم.
- انتشار الديمقراطية والاهتمام بفتح مجالات المشاركة أمام الأفراد.
- ضخامة الاستثمارات وتعقد العمليات الإنتاجية لا يتركان مجالا للخطأ أو الانفراد بالرأي، بل ضرورة التكامل والعمل كفريق الأمر الذي يتطلب تقليص المركزية والسماح بدرجات تتزايد من اللامركزية.

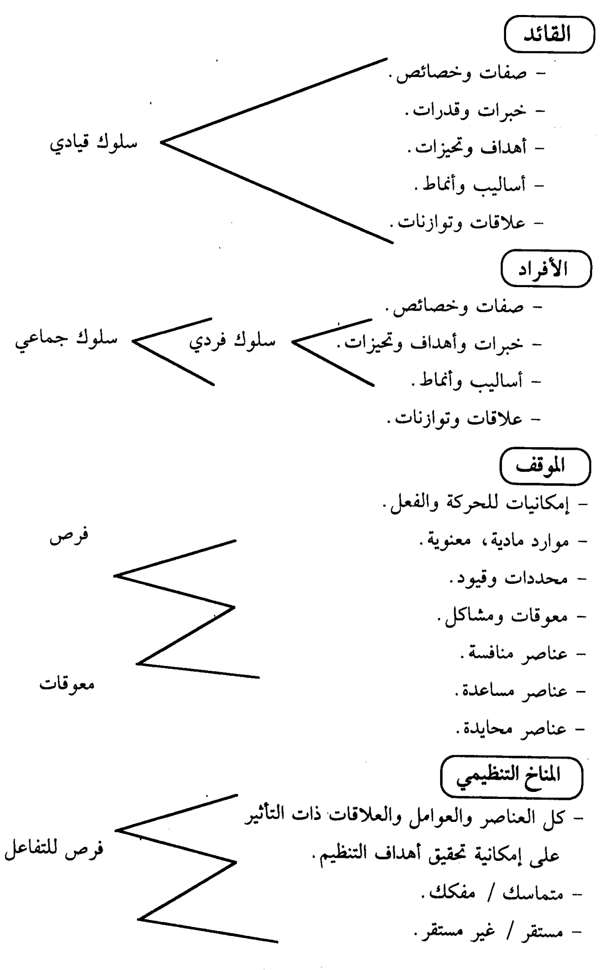
كل ما سبق يشير إلى أهمية القيادة الفعالة !

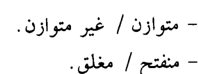
أساسيات القيادة الفعالة

تهدف القيادة الفعالة إلى التأثير في الأخرين ؛ ليصبحوا هم أنفسهم قادة ، أي بتنمية القدرة على القيادة الذاتية في الآخرين .

عناصر القيادة الفعالة:

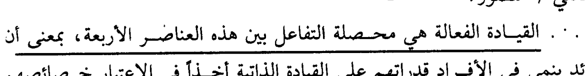
- القائد.
- الأفراد.
- الموقف.
- المناخ التنظيمي.


القائد
- صفات وخصائص.
- خبرات وقدرات.
- أهداف وتحيزات.
- أساليب وأنماط.
- علاقات وتوازنات.
سلوك قيادي
الأفراد
- صفات وخصائص.
- خبرات وأهداف وتحيزات.
- أساليب وأنماط.
- علاقات وتوازنات.
سلوك فردي
سلوك جماعي
الموقف
- إمكانيات للحركة والفعل.
- موارد مادية، معنوية.
- محددات وقيود.
- معوقات ومشاكل.
- عناصر منافسة.
- عناصر مساعدة.
- عناصر محايدة.
فرص
معوقات
المناخ التنظيمي
- كل العناصر والعوامل والعلاقات ذات التأثير
على إمكانية تحقيق أهداف التنظيم.
- متماسك / مفكك.
- مستقر / غير مستقر.
فرص للتفاعل



- متوازن / غير متوازن.
- منفتح / مغلق.
- مرن / متجمد.
- فعلي / متصور.

معوقات للتفاعل



∴ القيـادة الفعالة هي محـصلة التفاعل بين هذه العناصـر الأربعة، بمعنى أن القائد ينمي في الأفـراد قدراتهم على القيادة الذاتية أخـذاً في الاعتبار خـصائصهم وخصائص الموقف والمناخ التنظيمي بهدف تحقيق نتائج محددة.

أدوات القائد في التأثير

أدوات تنظيمية:

- وصف الوظيفة المرن.
- تحديد أهداف الأداء.
- تحديد معايير الأداء المقبول.
- تحديد نتائج الأداء المقبول [وغير المقبول].

تحديد الأهداف المطلوبة

أدوات سلوكية:

- فهم سلوك الأفراد:
  - تحليل دوافع الأفراد.
  - تحليل اتجاهات الأفراد.
  - تحليل خبرات وتجارب الأفراد.
  - تحليل المكونات الاجتماعية والحضارية لشخصية الفرد.
- التنبؤ بالسلوك المتوقع من الأفراد:
- التأثير في السلوك.
  - الوعد بالثواب [حوافز إيجابية].
  - التهديد بالعقاب [حوافز سلبية].

أدوات مادية:

- مكان العمل.
- تجهيزات ومساعدات الأداء.
- مميزات وخدمات مادية.

المناخ التنظيمي المساند للقيادة الفعالة

القيادة لا تتم في فراغ، وإنما تتم في مناخ تنظيمي.

المناخ التنظيمي هو كل العناصـر والعوامل والأشياء والعـلاقات الموجودة [أو المتصورة] في المنشأة والتي يتعامل معها الأفراد.

مكونات المناخ التنظيمي:

مكونات معنوية:

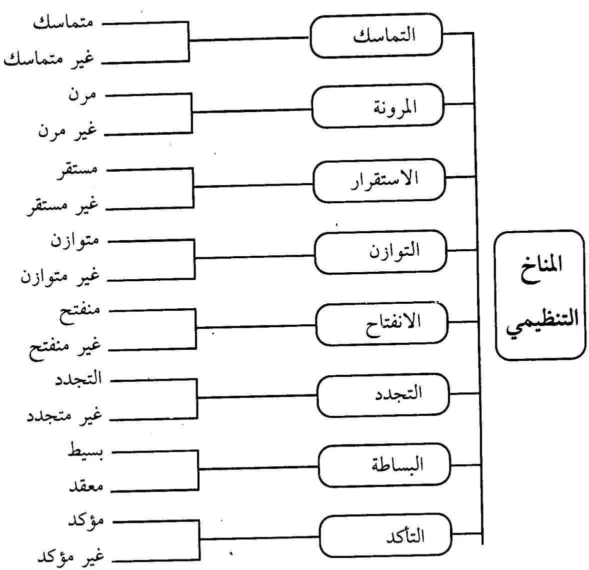
- الأهداف.
- السياسات.
- القواعد.
- النظم والإجراءات.
- الهياكل التنظيمية.
- القيم والعادات.
- المشاعر والانفعالات.
- العلاقات الإنسانية.
- الأساليب والتقنيات.

مكونات مادية:

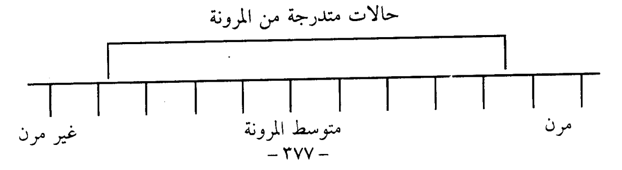
- المباني.
- المعدات والتجهيزات.
- الأموال والموارد المادية.
- المؤثرات الطبيعية [حرارة، ضوضاء، رطوبة، إضاءة ...].

حالات المناخ التنظيمي

تختلف حالات المناخ التنظيمي بين المنشآت المختلفة، وفي ذات المنشآت من وقت لآخر وذلك بفعل مؤثرات متعددة بعضها ذاتي [نابع من داخل المنشآت] وبعضها خارجي ويمكن أن نرصد - على الأقل - الحالات التالية:



الحالات السابق ذكرها يمثلها تيار مستمر يتراوح بين النقيضين وبينهما حالات وسيطة متدرجة كما يلي:



بمعني أن أي حالة هي نقطة على مقياس حده الأدنى في مثال المرونة مثلاً هو غير مرن تماماً، ثم تزداد درجة المرونة تدريجياً إلى أن تصل إلى الطرف النقيض وهو قمة المرونة تماماً. وهكذا بالنسبة لكافة الحالات الأخرى.

ما أهمية حالات المناخ التنظيمي بالنسبة للقيادة الإدارية؟

الإجابة على السؤال السابق توضح أن المناخ التنظيمي هو أحد العناصر الأساسية المكونة لظاهرة القيادة الإدارية، إذ أن هذا العنصر له تأثير فى درجة فعالية القيادة من خلال تفاعله مع عناصر القيادة الأخرى.

ما دور القائد الإداري بالنسبة للمناخ التنظيمي؟

إن القائد الإداري نفسه هو عنصر في عملية القيادة الفعالة ومن ثم فالقائد الإداري يتفاعل مع المناخ التنظميمي بهدف التأثير فيه وتطويعه بما يناسب الهدف الذي يحاول الوصول إليه، وهو:

التأثير في سلوك الأفراد

. القائد يحاول التأثير في المناخ التنظيمي ← المحاولة ناجحة / المحاولة غير ناجحة

وفي نفس الوقت:

المناخ التنظيمي يحاول التأثير في القائد ← المحاولة ناجحة / المحاولة غير ناجحة

وفي نفس الوقت

الأفراد يحاولون التأثير في القائد، والمناخ يؤثر في الأفراد ← المحاولة ناجحة / المحاولة غير ناجحة

كل هذا في موقف له خصائص معينة تبث مؤثراتها على العناصر الثلاثة.

النتيجة

١ - أن المناخ التنظيمي هو نتيجة جزئية لقرارات وتصرفات القائد الإداري.

٢ - أن سلوك القيادة هو نتيجة جزئية لخصائص وصفات المناخ التنظيمي.

٣ - أن المناخ التنظيمي هو مؤثر ومتأثر بالقائد الإداري، والقائد الإداري مؤثر ومتأثر بالمناخ التنظيمي

نتائج القيادة الفعالة

- ارتفاع معدل الرضا عن العمل لدى العاملين.
- تحسن الأداء الكلي للمنظمة.
- ويتم ذلك من خلال:

● إعطاء العاملين الشعور بالمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

● تحديد أهداف للعمل تمثل تحديا يمكن تحقيقه.

● إعطاء العاملين معلومات Feedback، تقدير، مساندة، لتحقيق نموهم الذاتي.

خصائص المدير الفعال

يتميز المدير الفعال الذي يتعايش مع المتغيرات ويتهيأ للتعامل في المستقبل بالخصائص التالية:

● متنوع المعرفة، متعدد المهارات وخاصة المهارة الإنسانية.

● مرن التخصص، قابل للتعامل في مجالات مختلفة. يتجنب الانحصار في تخصص وحيد.

● يدير منظومة في شكل شبكة من الفرق المتفاعلة وهو في المحور أقرب إلى طبيعة الموجه منه إلى الرئيس.

● يتجه إلى السوق. ويركز على العميل Customer Driven .

- يؤمن بالتكنولوجيات ويركز على التطبيق الناجح

Technology Oriented

- يقبل التغيير ويوظفه لتحقيق أهداف منظمة الأعمال

Creative Agent / Manager

- **يستثمر المدير الفعال مجموعة المهارات التالية لتحقيق أهداف المنظمة :**

الرؤية النافذة للأمور creative insight

بحيث يرى الحقائق وأصول المشكلات وليس فقط مظاهرها الخارجية ومن ثم يكون أقدر على تصور الحلول السليمة .

الإحساس بالآخرين Sensitivity

إن البشر هم أهم الموارد في مؤسسة الأعمال، ومن ثم يحتاج المدير إلى مهارات لكي يحسن التعامل معهم ويحس بمشاعرهم ويصل إلى التأثيرفي سلوكهم.

البصيرة المستقبلية Vision

أي القدرة على التصور المستقبلي ، وتحديد الأهداف والمجالات الجديدة، واستكشاف الفرص، ومن ثم القدرة على توضيح هذه الصورة المستقبلية للعاملين معه.

توقع التغيير Verastility

أي إدراك المتغيرات وتوقع أشكال التغيير المستقبلية ومجالاتها، والتكيف معها.

توجيه الأحداث Focus

القدرة على التركيز والسيطرة على الأحداث وتوجيه النشاط في الاتجاه الذي يحقق أهداف الإدارة .

النفس الطويل Patience

أي التعامل في ظروف الأجل البعيد وليس مجرد الانحصار في الفترة القصيرة.

المهارة التكنولوجية

أي القدرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة، وقبولها واستخدامها في مواضعها الصحيحة.

مواجهة الضغوط Stress Management

أي القدرة على إدراك الضغوط وتحديد مصادرها وتحليل أسبابها وابتكار الأساليب لاستيعابها والتعامل معها.

الانفتاح Openness

أي القدرة على قبول الجديد، والتعامل في مواقع وظروف ومجتمعات غريبة أو متغيرة، والتأقلم مع المواقف غير المعتادة.

إدارة الجماعات Group Leading

أي القدرة على تكوين وتشغيل فرق العمل، والتعامل الصحي مع الجماعات، والمرونة في أساليب التوجه والقيادة بما يتناسب مع تكوين كل جماعة.

اتخاذ القرارات Decision Making

وهي ليست مهارة جديدة، ولكنها الأساس في إمكان قيام المدير بعمل كفء مستثمراً كل مهاراته السابقة.

الإقدام وروح رجل الأعمال Entreprenuership

أي القدرة على التصرف بأسلوب وتفكير رجل الأعمال الذي ينشئ وينمي ويقود بدافع الرغبة في الإنجاز.

تلك المهارات تشكل في مجمـوعها نظاماً متكاملاً حيث تتفـاعل مع بعضها البعض لتـوجيه سـلوك المدير وتحديد فعـاليته وكـفاءته في تطبـيق وممارسة الإدارة الجديدة.

العادات السبع للمدير الأكثر فاعلية (١).

● يقصد بالعادة HABIT تفاعل

- المعرفة WHAT, WHY
- المهارة HOW
- الرغبة WANT

● يقصد بالفاعلية EFFECTIVENESS

أي إحداث التوازن بين الناتج وبين الطاقات المنتجة.

الفاعلية هي الحصول على الناتج المستهدف مع المحافظة على الطاقة المنتجة.

(1) Covey, S.R. THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE. Simon & Schuster, N.Y. 1989.

العادات السبع هي

١ . كن مبادراً	1.BE PROACTIVE
٢ . ابدأ من النهاية	2.BEGIN WITH END IN MIND
٣ . رتب الأولـويات	3.PUT FIRST THINGS FIRST
٤ . اعتمد النفع المتبادل	4.THINK WIN / WIN
٥ . ابدأ بفهم الآخرين حتى يفهموك	5.SEEK FIRST TO UNDERSTAND THEN TO BE UNDERSTOOD
٦ . اعتمد مبدأ التجميع	6. STNERGIZE
٧ . اشحذ النصل	7.SHARPEN THE SAW

[احشد قواك وإمكانياتك كلها]

ما رأيك في هذه العادات ؟

من سمات المدير الأكثر فعالية

● خلق الثقة بينه وبين الأفراد حيث نقطة البداية أن يثق المدير في الأفراد. . .

- يثق في قدراتهم.
- يثق في إخلاصهم.
- يثق في مهاراتهم.
- يثق في أمانتهم.
-
-
-

● نتيجة الثقة ... التفويض ... إعطاء الصلاحية ... الإدارة بالأهداف.

● في المقابل، يثق الأفراد بالمدير

● النتيجة .. عمل أدق .. إنتاجية أعلى .. التزام .. تحقيق للأهداف.

مشكلة [لماذا لا يثق المديرون في مرءوسيهم] ؟

ملامح المدير الأكثر فعالية

١ . يحدد أهداف المنظمة بدقة ويشارك في تحديد سياساتها واستراتجياتها.

٢ . له فلسفة واضحة في الإدارة، ومعايير موضوعية في اتخاذ القرارات وفقا لمنهج واضح.

٣ . يهتم بدراسة الظروف المحيطة وتقييم فرص النجاح والفشل.

٤ . يوضح لمرءوسيه المهام المطلوبة منهم ويشرح لهم طبيعة الظروف التي سيعملون فيها.

٥ . يحرص على الإتصال الإيجابي بالرؤساء والزملاء.

٦ . يستشعر المسئولية الكاملة لتحقيق أهداف المنظمة.

٧ . يهتم بتحديد الجوانب العامة والصورة الشاملة للموقف.

٨ . قادر على حشد الأفراد واستثارة طاقاتهم لمواجهة مواقف الأزمات.

٩ . يتمسك بالقيم والأخلاقيات الإيجابية.

١٠ . يتمتع بالمرونة والقدرة على مراجعة قراراته للتأكد من مناسبتها، ولا يمانع في تغيير قرار أصدره إذا لم يكن محققاً لأهداف المنظمة.

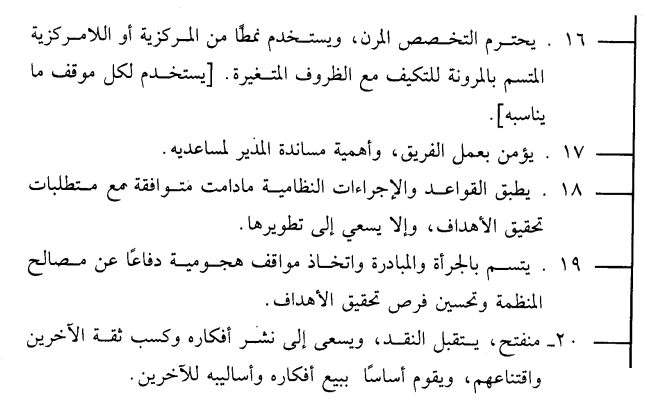
١١ . ينظر إلى المستقبل ويستكشف الفرص المحتملة.

١٢ . يميل إلى التطوير والتجديد المخطط، وتحمل المخاطر المدروسة.

١٣ . يعمل على حشد وتنمية مرءوسيه وتنظيمهم في فرق عمل متجانسة ومتعاونة.

١٤ . يقبل آراء الآخرين، ويوظف الاستشاريين بكفاءة، ويستفيد من تقنية المعلومات.

١٥ . يفحص المشكلات والموضوعات من مختلف جوانبها، ويرى في المشكلة جوانبها الإيجابية، كما يرى في الأمور الجيدة احتمالاتها السلبية.



١٦ . يحتـرم التخـصص المرن، ويستـخدم نمطًا من المـركزية أو اللامـركزية المتسم بالمرونة للتكيف مع الظروف المتـغيرة. [يستخـدم لكل موقف ما يناسبه].

١٧ . يؤمن بعمل الفريق، وأهمية مساندة المدير لمساعديه.

١٨ . يطبق القواعـد والإجراءات النظاميـة مادامت متـوافقة مع مـتطلبات تحقيق الأهداف، وإلا يسعي إلى تطويرها.

١٩ . يتسـم بالجرأة والمبادرة واتخـاذ مواقف هجـوميـة دفاعًا عن مـصالح المنظمة وتحسين فرص تحقيق الأهداف.

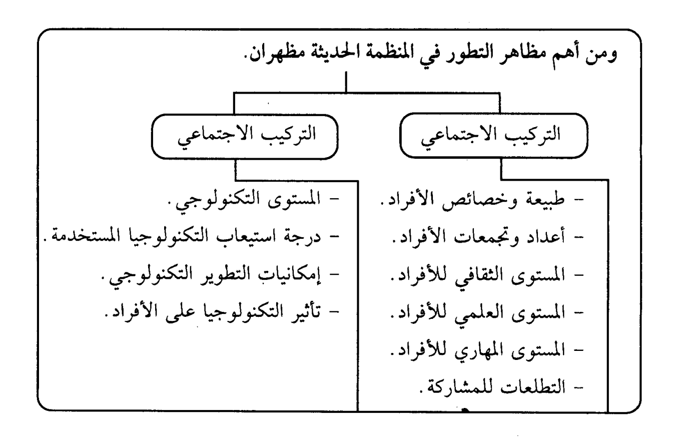
٢٠ـ منفتح، يـتقبل النقـد، ويسعى إلى نشـر أفكاره وكسب ثقـة الآخرين واقتناعهم، ويقوم أساسًا ببيع أفكاره وأساليبه للآخرين.

القيادة الفعالة والتطورات التكنواجتماعية في منظمة الأعمال

تتعرض المنشـأة الحديثة إلى تغييرات وتطورات أساسـية مهـمة طول الوقت، وهي في ذلك عبارة عن نظام ديناميكي يتأثر ويتفاعل ويتطور ويمر بمراحل مختلفة:

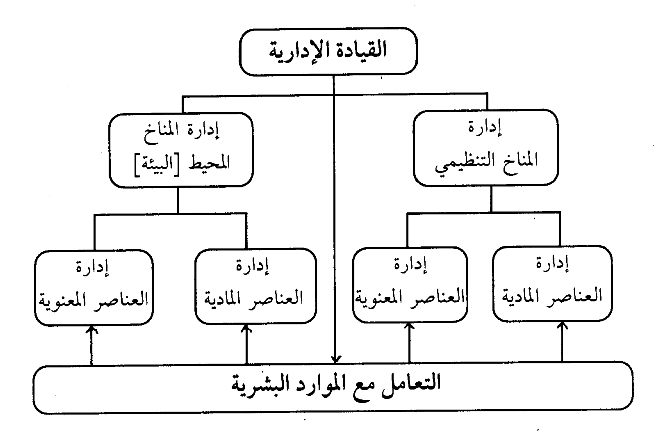
- مرحلة النشأة.
- مرحلة النمو البطيء.
- مرحلة النمو السريع.
- مرحلة النضج [والاستقرار].
- مرحلة الانهيار [قد تصل إلى الفناء].

تختلف واجبات ومسئوليات القيادة الفعالة باختلاف المرحلة التي تمر بها المنشأة. كيف ؟



برنامج العمل الأساسي للقيادة الإدارية الفعالة

- يسعى القائد الفعال إلى تحقيق أهداف المنشأة من خلال التأثير على الأفراد ليكونوا هم أنفسهم قادة،معتمدين على قدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم في التصرف.
- لكي ينجح القائد الفعال عليه أن يسير وفقاً لبرنامج أساسي يوضح له معالم الطريق ويحدد أهم المتغيرات الواجب عليه التعامل معها واتجاهات هذا التعامل. ويمكن تلخيص هذا البرنامج الأساسي في فيما يلي:



يوضح النموذج السابق :

- القائد الفعال يتعامل مع المناخ التنظيمي [الداخلي] لتهيئته وتطويعه بما يناسب الأهداف المحددة:
  - ← يستثمر ما به من مصادر قوة [موارد].
  - ← ويحيّد ما به من نقاط ضعف [قيود].
- القائد الفعال يتعامل مع المناخ المحيط الخارجي لاستيعابه واستثماره بما يحقق الأهداف المحددة وفي ضوء خصائص وقدرات المناخ التنظيمي:
  - ← يستثمر ما به من [فرص].
  - ← ويحيِّد ما به من نقاط ضعف [معوقات].
- إن السبيل الوحيد أمام القائد الفعال لتحقيق الأمرين السابقين هو أن يستفيد من الموارد البشرية المتاحة في أي من المناخين فيتم التعامل معهما من خلال المورد البشري.
- أي أن المورد البشري هو مشكلة القائد الإداري . . . وهو أيضا سبيل حلها.

خلاصة

- القيادة الفعالة تنمي في الأفراد القدرة ليصبحوا هم أنفسهم قادة.
- تختلف القيـادة الفعالة عن القيادة التـقليدية بتركيـزها على إتاحة الفرص للأفراد للنمو والانطلاق والمشاركة.
- أسهمت التغييرات العديدة التي حدثت في محيط وعالم منظمات الأعمال في تأكيد أهمية القيادة الفعالة.
- تتشكل القيادة الفعالة من عناصر أساسية هي:

القائد، الأفراد، الموقف، المناخ التنظيمي.

- يستـخدم القـائد الفعـال أدوات مخـتلفة للتـأثير في الأفراد مـنها أدوات تنظيمية وسلوكية ومادية.
- يؤثر المناخ التنظيمي في إمكانيات القيادة الفعالة على التأثير.
- تؤدي أساليب القيادة إلى ارتفاع مـعدل الرضا عن العمل بين الأفراد ومن ثم تحسن الأداء الكلي.
- يتيـمز المدير [القائد] الفعـال بمجموعة من المهـارات الإنسانية للتـعامل مع العنصر البشري بكفاءة.
- تتماشي القيادة الفعالة مع التطورات التكنواجتماعية في المنظمة.
- تتيح دراسة أنماط سلوك وتصـرفات القادة المشهود لـهم بالفاعلية التعرف على نماذج يحتـذى بها من أجل تدريب ورفع كـفاءة المديرين في منظمات الأعمال.

ملحق رقم ١

خلاصة لأهم الأفكار والمفاهيم السلوكية

١ - الإدارة هي عملية مستمرة لتحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة. ويتضح دور العنصر البشري بجلاء في العمل الإداري حيث تزيد أهميته بكثير عن غيره من الموارد المادية.

٢ - تتبلور النظرية العامة للإدارة في التركيز على دور القيادة الإدارية في تهيئة المناخ المساعد على حفز الأفراد للعمل من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وأهدافهم الشخصية، وأن الوظيفة الرئيسية للمدير ليست فقط تجميع الموارد المادية اللازمة لتحقيق الأهداف، بل أيضا خلق المناخ الفكري الملائم.

٣ - إن الما‍م المدير بعلوم السلوك الإنساني ضرورة لا تقل أهمية عن إحاطته بالجوانب الفنية لعمله.

٤ - ابتعدت الإدارة في تطورها الحديث عن أسلوب التجربة والخطأ، واتجهت إلى المنطق العلمي في محاولة الوصول إلى قوانين عامة ومبادئ علمية تساعد المدير في ممارسة وظائفه المختلفة.

٥ - يتخذ العمل الإداري صفة العملية المستمرة التي تتكون من مجموعة وظائف متكاملة ترتبط كل منها بالأخرى. ويمثل التخطيط وظيفة أساسية تعبر عن مرحلة التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل المختلفة.

٦ - يلعب السلوك الإنساني دوراً مؤثراً في كافة مراحل العملية الإدارية، حيث يتم العمل الإداري كله من خلال تفاعل المديرين مع مساعديهم والعاملين معهم من الأفراد.

٧ - السلوك الإنساني محصلة للتفاعل بين صفات الفرد وخصائصه من ناحية، وبين صفات الموقف وطبيعة الظروف المحيطة بالإنسان من ناحية أخرى.

٨ - تتوقف كفاءة الإدارة على نتيجة التفاعل بين العوامل الفنية مثل التنظيم الداخلي لنشاط وجودة الإمكانيات المتاحة وأساليب الأداء، والعوامل الإنسانية المتمثلة في مهارات الأفراد ورغباتهم وتحفزهم للعمل.

٩ - تتفاعل القدرة على العمل مع الرغبة فيه لتحدد مستوى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف الإدارة.

١٠ - يمكن تحقيق نتائج إدارية أفضل من خلال محاولات التأثير على أي من المتغيرات التالية:
- التأثير في صفات الفرد وخصائصه من حيث القدرات والمهارات التي يمتلكها وذلك بالتعليم والتدريب.
- التأثير في رغبات الفرد ودوافعه للعمل من خلال تطبيق نظم للحوافز المادية والمعنوية تحفزه إلى بذل مزيد من الجهد في الأداء.
- تحسين العوامل الفنية المتاحة للعمل، وتعديل الظروف المحيطة بالإنسان في عمله.

١١ - يتخذ السلوك الإنساني أوضاعاً ثلاثة محتملة هي التعاون أو التناقض مع أهداف المنظمة أو الوقوف على الحياد، ويعتبر السلوك الحيادي أخطر أنواع السلوك نظراً لعدم وضوح اتجاهه بالنسبة لأهداف المنظمة، ويستخدم تعبير المشكلة السلوكية للدلالة على وجود تباين بين نمط السلوك الذي تفضله المنظمة عن السلوك الفعلي الذي يصدر عن الإنسان.

١٢ - يكون علاج المشكلة السلوكية بتجاهلها أو محاولة فرض السلوك المرغوب بالقوة، ولكن الحل الأمثل هو التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وبالتالي بين السلوك الفعلي والسلوك المستهدف.

١٣ - يمثل السلوك الإنساني، ظاهرة حية معقدة تخضع لمنطق البحث العلمي والدراسة الموضوعية.

١٤ - كان لاهتمام الإدارة ببحث قضايا السلوك الإنساني تأثيره في تطوير العلوم الاجتماعية بحيث ظهرت بوادر علوم متخصصة منها علم النفس الصناعي، علم الاجتماع الصناعي.

١٥ - برغم تطور مفاهيم العلوم السلوكية إلا أنها لم تتبلور بعد في شكل علم متكامل لتفسير السلوك الإنساني تفسيراً شاملاً.

١٦ - أن الهدف الأساسي من العلوم السلوكية هو تقديم تفسير للسلوك يستند إلى الأسس العلمية.

١٧ - يهتم علم النفس الاجتماعي أساساً بدراسة سلوك الفرد في المجتمع على أساس أن السلوك الفردي هو محصلة التفاعل بين تفكير الفرد ودوافعه وغيرها من خصائصه النفسية والاجتماعية. ويمثل علم النفس الاجتماعي حلقة اتصال بين كل من علم النفس وعلم الاجتماع.

١٨ - هناك رأي يقول أن الدراسة العملية للسلوك لا تكون إلا بدراسة أشكال السلوك الظاهرة في المواقف الاجتماعية المختلفة، وأن دراسة الدوافع والاتجاهات وغيرها من أمور غير ظاهرة لا تؤدي إلى فهم صحيح للسلوك. ولكن الرأي الأصح هو إمكانية دراسة الدوافع وغيرها من المؤثرات لاستنتاج السلوك.

١٩ - تتكامل المبادئ والأسس العلمية التي تقدمها العلوم السلوكية الثلاثة في تفسير السلوك الإنساني تفسيراً متكاملاً موضوعياً يوضح الأبعاد المختلفة لتلك الظاهرة المعقدة.

٢٠ - بينما يسهم علم النفس في تحليل محددات السلوك النابعة والمتصلة بالفرد كوحدة مستقلة، نري علم الاجتماع يتناول المحددات الاجتماعية للسلوك على حين يختص علم دراسة الأجناس بتوضيح أثر الحضارة في تشكيل السلوك.

٢١ - السلوك الإنساني هو التصرفات والأفعال التي تصدر عن الأفراد في المواقف الاجتماعية المختلفة، ويتسم هذا السلوك على اختلاف أشكاله وأنماطه بما يلي:

- أن السلوك الإنساني في حقيقته هو عملية اختيار بين بدائل مختلفة من أجل إشباع رغبات محددة يحسمها الفرد.
- على الرغم من اختلاف أشكال وأنماط السلوك الإنساني، إلا أنها تصدر عادة عن أنواع متشابهة من المثيرات.

- أن عملية الاختيار هذه يبدو أنها تتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية أو الذاتية النابعة من الإنسان نفسه، ومجموعة أخرى من العوامل الخارجية المتصلة بالبيئة والموقف الذي يوجد فيه الإنسان.
- تتغير أشكال السلوك الإنساني، إلا أنها عادة تميل إلى الاستقرار النسبي، ومن ثم يمكن التنبؤ بها.

٢٢ - يشترك البشر جميعاً في خاصية أساسية هي أنهم يمارسون أفعالا وتصدر عنهم ردود أفعال استجابة لمثيرات تأتي من داخلهم وأخرى تحيط بهم في العالم الذي يعيشون فيه.

٢٣ - إن بعض أشكال السلوك تولد مع الإنسان في شكل حركات عضلية بسيطة وانعكاسات طبيعية هي استجابات لمثيرات خارجية مثل سحب اليد بسرعة إذا لامست شيئًا ساخناً، وتتعدد هذه الانعكاسات الطبيعية وتتفاوت أشكالها، إلا أنها بالتعلم تصبح مشروطة بحدوث أشياء أخرى، أي أن الإنسان يهذب هذه الانعكاسات بحدوث مثيرات معينة. وتكوّن هذه الانعكاسات الجزء الأكبر من الحياة الانفعالية للفرد.

٢٤ - تتم بعض أشكال السلوك دون ظهور مثير خارجي، فالإنسان يأكل لأنه يشعر بالجوع، وهذه الأنماط السلوكية إنما تتم استجابة للقوى الدافعة الأساسية [الرغبات الأساسية Drives] التي يشعر بها الإنسان كالرغبة في المأكل والمشرب والملبس وغير ذلك من المستلزمات الضرورية للحياة. والرغبات الأساسية هي حالات من التوتر الداخلي التي يمكن معالجتها ببعض المثيرات الخارجية دون تحديد.

٢٥ - من ناحية أخرى بالإضافة إلى الانعكاسات والرغبات فإن السلوك الإنساني قد يحدث نتيجة لمجموعة أخرى من العوامل هي الميل إلى التغيير والبحث عن المثيرات الجديدة من جانب الإنسان.

٢٦ - يسهم التعلم في إكساب الفرد مجموعات من الحاجات والدوافع التي توجه السلوك وتحدد مساراته. وتلك الدوافع قد تكون رشيدة أو عاطفية أو

كليهمـا، وتتعدد الدوافع الإنسانيـة تعددًا هائلاً، كما أنها تـختلف من إنسان لآخر. ومـع ذلك فإن هناك بعض التـقسيمـات العامـة لها مـثل الدافع إلى الانتماء، والدافع إلى الاستقلالية والقوة. الدافع إلى الإنجاز، وهكذا.

٢٧ - يرجع الاخـتلاف في سلوك الـبشـر جزئيًا إلى الاخـتـلافات التي تبـدو في اتجـاهاتهم، فكل إنسان له مـجمـوعة من الاتجـاهات التي تسـهم في تشكيل وتحديد سلوكه، والاتجـاه هو ميل الإنسان إلى تقييم ووزن الأمـور من ناحية نفعها أو ضررها بالنسبة له. والاتجاهات تماثل العادات Habits في كونها تقلل من الجهد المبذول في التفكير والمقارنة من أجل اختيار سلوك معين.

٢٨ - لكل اتجاه بعدان رئيـسيان، البعد الأول هو الوجهة التي يرشـد السلوك إليها Direction، والبعـد الثاني هو القـوة أو الشدة Strength. ويمكن قيـاس شدة الاتجاه بنسبة عدد البدائل المقبولة إلى عـدد البدائل غير المقبولة. فكلما كانت البدائل المقبولة كثيرة كان معنى هذا أن الاتجاه قليل الشدة وبالعكس.

٢٩ - وتؤدي الاتجاهات وظائف مـتعددة، وهي تحديد نوع العـمل أو الفعل الذي يلجأ إليه الإنسان، التعبير عن القيم التي يؤمن بها الفرد، الدفاع عن الذات، وتكامل المعرفة.

٣٠ - تتكون الاتجـاهات نتيـجـة لعمليـة التعلـم، أي أن الإنسان يكتـسب بعض اتجاهاته من خلال التـجربة المباشرة، والبعض الآخـر عن طريق التعرف على اتجاهات الآخـرين. ويتشكل الاتجاه من عناصـر ثلاثة، العنصر الفكري الذي يمثل جـانب العقـيدة، والعنصـر الثـاني هو الجانب الانفـعالي أو العـاطفي، وعنصـر العمـل أو الفعل الذي ينتـج عن التحـام العنصـرين الأولين. ومن المعروف أن الإنسان يسعى إلى أن تكون هذه العناصر الثلاثة في حالة توازن.

٣١ - يكون تغيـير الاتجـاهات نتيجـة للحصـول على معلومات جـديدة تؤثر على معتقـدات الفرد، أو بوقوع أحداث تغير الجانب الانفعـالي للاتجاه، أو بالحفز على أنواع من التصرفات التي تخالف ما درج عليه الإنسان.

٣٢ - تقاس أغلب الدوافع والاتجاهات بطرق غير مباشرة حيث لا يمكن ملاحظتها أو قياسها بشكل مباشر.

٣٣ - تنتظم الدوافع والاتجاهات في ترتيب هرمي تقع في قمته أكثرها أهمية وإلحاحاً في طلب الإشباع، وتقع في قاعدته أقلها أهمية ومن المعروف أن الدافع الذي يتم إشباعه ينعدم تأثيره على السلوك ويحل محله دافع آخر.

٣٤ - ثمة شروط خمسة لابد من توافرها لكي يترتب على الدافع أي سلوك هي:
- توافر معلومات عن بعض وسائل الإشباع.
- عدم وجود دوافع متناقضة أعلى في الترتيب الهرمي.
- توافر حافز كاف للتصرف أو الفعل.
- الاعتقاد بإمكانية إشباع الدافع [الإيمان باحتمال تحقق الهدف].
- غياب الميل المانع من التصرف.

٣٥ - أوضحت العلوم والدرسات السلوكية أهمية التعلم في تحديد السلوك الإنساني، ويمكن القول أن جميع أشكال السلوك للأفراد الناضجين هو نتيجة للتعلم، أي أنه سلوك مكتسب Learned ويتخذ التعلم ثلاثة أشكال رئيسة:
- مجرد الحصول على المعلومات [وهذا ما نعبر عنه بالتعليم].
- تكوين تفضيلات واختيارات نتيجة لتعرض الإنسان للمعلومات والمواقف واعتياده عليها.
- تكوين العادات.

٣٦ - إن المحصلة الأخيرة لعملية التعلم هي تكوين سلسلة من العادات بعضها يدفع نحو أنواع من السلوك Approach Habits والبعض الآخر يدفع إلى تجنب أنواع أخري من السلوك Avoidanc Habits . ويعرف علماء النفس ظاهرة التعلم على أنها عملية ضبط للسلوك Conditioning وذلك بتنمية أنماط جديدة للاستجابة من خلال إحداث ارتباط بين المثيرات والأنماط السلوكية، وذلك بتقديم مكافآت أو تدعيم معين. ومثال على ذلك ما يحدث للمستهلك في السوق حين يعمل البائع على إحداث ارتباط بين شراء سلعة معينة وبين الحصول على منفعة أو نتيجة يريدها المستهلك عن طريق رسالة إعلانية. ففي

كل مرة يشاهد المستهلك الإعلان سيتجه لشراء السلعة ومن ثم يحصل على المنفعة فيتحقق ضبط السلوك.

٣٧ - لايحدث ضبط السلوك نتيجة للتعلم إلا إذا تحققت الشروط التالية:
- وجود الدافع لدى الفرد للحصول على هدف أو نتيجة محددة.
- إدراك العلاقة بين نمط معين للسلوك وبين إشباع هذا الدافع.
- أن يكون المثير المرتبط بنمط السلوك مميزاً.

٣٨ - تعمل اللغة عند البشر كأداة للتعلم. ويمكن استخدام بعض رموز اللغة كمثير عام. من ناحية أخرى، فإن التقليد هو الآخر من وسائل التعلم.

٣٩ - ومن المعروف أن التعلم عملية تراكمية تتم تدريجياً، والتعلم قد يكون إيجابياً Positive حين يضيف إلى إجمالي التعلم السابق، كما قد يكون سالباً Negative حين يمنع التعلم الجديد.

٤٠ - إن تغيير عادة قائمة أصعب كثيرا من تكوين عادة جديدة [انظر إلى الصعوبة التي يلاقيها المدخنون للإقلاع عن التدخين].

٤١ - يتعرض الإنسان عادة للعديد من المثيرات التي لا يستطيع أن يتعامل معها جميعاً. لذا فإن كلاً منها يتجاهل كثيراً من المثيرات التي يتعرض لها، ويستجيب فقط إلى بعضها. ويفسر هذا بأن عملية الانتباه إلى المثيرات والإدراك هي عملية اختيارية Selective مبنية على الاهتمامات والمعارف الموجودة لدى الإنسان فعلاً.

٤٢ - وتعمل عملية الانتباه الاختياري Selective Attention على مساعدة الإنسان في تركيز اهتماماته على تلك المثيرات ذات الأهمية فقط لإشباع حاجاته. وبعض أنماط الانتباه الاختياري تمثل صفات طبيعية يولد بها الإنسان، فنحن مثلاً لا نسمع كثيراً من الأصوات الموجودة في المحيط الذي نعيش فيه بينما يسمعها أنواع من الحيوانات، كذلك نعجز عن إدراك بعض الروائح التي تستطيع كائنات أخرى إدراكها.

٤٣ - من العوامل المساعدة على إدراك المثيرات هو مدى اختلافها وتميزها، فالإنسان يميل إلى استبعاد المثيرات المعتادة أو المكررة، وثمة عوامل أخرى تجذب الانتباه منها:

- التناقض Contrast مثل تناقض الألوان حين ترى مكتباً أسود في حجرة بيضاء.
- الحركة النسبية واختلاف الأحجام.
- تكرار ظهور المثير.

ولكن الأهم في كل هذا أن ما يجذب الانتباه أساساً هو المثير الذي يتصل باهتمامات الفرد وحاجاته الفعالة.

٤٤ - يمكن التعبير عن الإدراك بأنه عملية تنظيم وتكامل معاني المعلومات التي تصل إلى انتباه الإنسان. وهي أيضاً عملية اختيارية.

٤٥ - أن ما يراه الإنسان وما يدركه عقلياً ليسا متساويين بالضرورة. فنحن ندرك الأشياء ليس كما هي بل كما نعتقد أنها يجب أن تكون.

٤٦ - يعكس سلوك الفرد في أي وقت طبيعة الدور Role الاجتماعي الذي يلعبه باعتباره عضواً في جماعة اجتماعية أو أكثر. ومن المعلوم أن الإنسان يلعب أدوراً اجتماعية تختلف باختلاف الجماعات التي يرتبط بها. ويمكن تعريف شخصية الإنسان من خلال مجموعة الأدوار الاجتماعية التي يمارسها.

٤٧ - ومن المعلوم أن الجماعة تتكون من أعضاء ينتظمون عادة على شكل هرمي يعكس اختلاف الأدوار التي يلعبونها والمراكز التي يحتلونها في الجماعة، ويكون للأعضاء ذوي المكانة العالية في الجماعة حرية اتخاذ القرارات، ومن ثم قدرة التأثير في سلوك غيرهم من الأعضاء في المستويات الأدنى للجماعة.

٤٨ - تختلف الأدوار الاجتماعية للفرد على مدى حياته، فهي ليست ثابتة أو جامدة. إن الفرد حين ينضج ويمر بمراحل التطور المختلفة، فإن علاقته وارتباطاته الاجتماعية تختلف، وبالتالي يتطور هيكل الأدوار التي يقوم بها.

٤٩ - يتعرض الإنسان لحالات من القلق والتوتر تصاحب تغير الأدوار، ومن ثم يكون لها تأثير على سلوكه الاجتماعي.

٥٠ - يستمد الإنسان الجانب الأكبر من الاتجاهات والقيم التي تحكم سلوكه من الحضارة أو الثقافة العامة Culture التي ينتمي إليها. كما أن هذه الثقافة العامة تحدد علاقات الجماعات ومراكزها الاجتماعية.

٥١ - ولعل من أهم النظم الاجتماعية التي تؤثر في السلوك الإنساني هي العائلة. ولاشك أن نمط العائلة السائد في المجتمع له تأثيره الواضح على سلوك أفراده، مثال العائلة الممتدة [الكبيرة] حيث تتواصل أجيال متعددة من الأبناء يعيشون معا كوحدة اجتماعية واحدة.

٥٢ - وكما تختلف الثقافات بين الأمم لتعكس آثار اختلاف المكان وجغرافيته، فإنها تختلف أيضاً بين أجزاء الأمة الواحدة، بالتالي ينتج عنها أنماط سلوكية متباينة. فالثقافة تختلف في المجتمع الواحد بين المناطق الريفية والحضرية، وتتباين بين تجمعات المواطنين والوافدين [المهاجرين]. كذلك تختلف الثقافة بين الطبقات الاجتماعية في المجتمع الواحد.

٥٣ - والطبقة الاجتماعية Social class ظاهرة حضارية وثقافية يعكس أبناؤها أنماطاً سلوكية متشابهة. ولكل مجتمع نظامه في تقسيم الطبقات، فقد يكون التقسيم على أساس مصدر الدخل [طبقة الملاك مثلاً أو طبقة العمال]، كما يكون تقسيم الطبقات على أساس مستوى التعليم. وغالباً ما تتداخل تلك الأسس حيث نجد الطبقة الأعلى مثلاً تضم أصحاب المهن التي تتطلب أعلى مستوى من التأهيل العلمي.

٥٤ - إن السلوك الإنساني يتمثل في سلسلة من القرارات كل منها يعكس عملية اختيار لنمط معين من السلوك من بين بدائل سلوكية متعددة. وتختلف هذه القرارات بحسب الأحوال طبعاً. فالكثير منها قرارات متكررة [روتينية] لا يستغرق كثيراً من التفكير أو التخطيط. والبعض الآخر من هذه القرارات يحتاج إلى تفكير وإعداد.

٥٥ - إن إقدام الإنسان على نمط جديد من السلوك يمثل حالة من المخاطرة.

٥٦ - إن أنماط السلوك الجديدة تحتاج إلى فترات زمنية تتفاوت في طولها حتى يقبل عليها الأفراد وتصبح جزءاً من التصرفات المعتادة. ومن الطبيعي أن يتعرف الإنسان أولاً على النمط السلوكي الجديد ويتبين مدى قدرته على إشباع حاجاته قبل أن يتبناه ويلتزم به.

٥٧ - إن تغلغل وانتشار أنماط السلوك الجديدة هي عمليات اجتماعية بالدرجة الأولى تتوقف على كفاءة عمليات الاتصال الشخصي. فالإنسان الذي يبدأ أولاً بتبني نمط سلوكي جديد سوف يحدث تأثيره على أفراد آخرين وهكذا.

وقد قسم علماء الاجتماع الأفراد من حيث تقبلهم لأنماط السلوك الجديد إلى خمس فئات:

- المجددين [أو المبتكرين] وهم أول من يقبل على تبني السلوك الجديد.
- المقلدين الأوائل وهم الفئة التالية التي تتشجع برؤية المجددين ويسارع أفرادها إلى تقليدهم.
- الأغلبية المبكرة.
- الأغلبية المتأخرة.
- المترددين، وهم أقل الناس قبولاً للسلوك الجديد.

ملحق رقم ٢

مقياس المدير الأكثر فاعلية

الاسم: ....

اقرأ العبارات التالية التي تحاول توصيف المدير الأكثر فعالية، ووضح رأيك بالنسبة لكل منها حسب البيانات الموضحة، وبين بالنسبة لكل منها هل هي متوافرة فيك شخصياً، وذلك بوضع (نعم) أو (لا) في المكان المحدد.

رقم	أوصاف المدير الأكثر فعالية	صحيحة	خطأ	هل تتوافر فيك هذه الصفة
١	يتعرف على ما يجري حوله بعقل مفتوح.			
٢	معتدل في سلوكه العام ولا يبالغ.			
٣	يترك العمل ينساب بطريقة طبيعية دون ضغط من جانبه.			
٤	يعلم المرءوسين ما يجب عليهم بالمحاضرات والوعظ المستمر.			
٥	يسعى للحصول على المديح والثناء من الآخرين.			
٦	يهتم بإطراء وتشجيع الناجحين والمتفوقين من المرءوسين.			
٧	يهتم بالمضمون أكثر من الشكل في عمل مرءوسيه.			
٨	يحاول إظهار قدراته وتميزه عن الآخرين.			
٩	يحاول التخلص من تحيزاته الشخصية.			
١٠	يضغط من أجل تحقيق النتائج التي يريدها.			
١١	يدرب ويعلم مرءوسيه من خلال سلوكه الشخصي.			
١٢	يأتيه الثناء والمديح دون أو يطلبهما.			

رقم	أوصاف المدير الأكثر فعالية	صحيحة	خطأ	هل تتوافر فيك هذه الصفة
١٣	يعمل على خلق المناخ الذي يتضح فيه للعاملين كل أنماط السلوك الممكنة ليختاروا أفضلها.			
١٤	يحاول أن يحمي مرءوسيه من أنفسهم.			
١٥	يؤمن بأن الصمت مصدر عظيم للقوة.			
١٦	منفتح ويحسن استقبال الأفكار والآراء من الغير.			
١٧	يحاول أن يحقق الأهداف والمصالح الخاصة بالآخرين قبل أهدافه ومصالحه الشخصية.			
١٨	يشبه الماء، يعمل في أي ظروف بلا شكوى، يتعامل مع أي شخص، يعالج أي موضوع.			
١٩	يعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن العائد المادي لشخصه.			
٢٠	يتحدث ببساطة، ويتدخل للمساندة والتوضيح وليس للانتقاد أو التجريح.			
٢١	الوقت عنده أغلى الأشياء.			
٢٢	يميل لرأي الأغلبية، ويتجنب مجادلة أو رفض الآخرين له.			
٢٣	يحاول الوصول إلى الأداء الجيد، ويعطي الفرصة للآخرين أن يظهروا ويتميزوا.			
٢٤	يتميز بالاهتمام بالذات وتغليب الأنا.			
٢٥	يهتم بأن يكون التقدير لما يتحقق من إنجازات منسوباً له شخصياً.			

رقم	أوصاف المدير الأكثر فعالية	صحيحة	خطأ	هل تتوافر فيك هذه الصفة
٢٦	لا يسعى إلى الشهرة والنجومية.			
٢٧	يقود بهدوء ويتعامل برفق مع جميع نوعيات المرءوسين بدون محاولة السيطرة.			
٢٨	لديه القدرة على الإحساس بما يجري دون أن يكون هناك ما يكشف صراحة عن ذلك.			
٢٩	يكشف عما وراء السطور، ويتنبه إلى ما لا يقال.			
٣٠	يشغل وقته دائما بالعمل والالتحام بالناس، ولا يترك وقتاً بلا عمل.			
٣١	يعتني بنفسه ويحافظ على سلامته الشخصية.			
٣٢	لا يتخذ مواقف مع أو ضد فرد أو جماعة وإنما هو يتخذ مواقف مع الأهداف والأفكار المحققة لها.			
٣٣	يسعى دائماً لتنمية قدراته ومهاراته ولا يتوقف عن التعلم والبحث عن الحقيقة.			
٣٤	يقنع بما قسم له، ولا يطمع في شيء، همه الأساسي إسعاد الآخرين وتمكينهم من إشباع رغباتهم.			
٣٥	يأخذ الأمور ببساطة، لا ينزعج ولا يجزع في مواقف الأزمات.			
٣٦	متزن يقف على أرض صلبة من المبادئ والثقة بالنفس.			

رقم	أوصاف المدير الأكثر فعالية	صحيحة	خطأ	هل تتوافر فيك هذه الصفة
٣٧	يتجنب الضغط بشدة على جماعته لتحقيق النتائج، ولا يميل لاستخدام السلطة الرسمية.			
٣٨	لايدافع ولا يهاجم، بل يتعامل برفق ويدير بدون عدوانية.			
٣٩	يوجه قدراً متعادلاً من الاهتمام والرعاية لكل مجالات العمل.			
٤٠	يتصرف وكأنه قد تملك مجموعة الأفراد العاملين تحت قيادته، وأنه سيطر على حياتهم.			
٤١	لا يجعل الجماعة ومناقشاتها و اهتماماتها تصرفه عن الهدف الذي يسعى إليه.			
٤٢	لديه القدرة على رؤية الأمور بطريقة عكسية ليري الوجة الآخر لكل موضوع.			
٤٣	يقلب النظر في الأفكار والأشخاص من الداخل للخارج، ومن أعلى إلى أسفل وبالعكس.			
٤٤	يكون دائماً مشغولاً، ليس لديه وقت للتأمل.			
٤٥	يهتم بتصميم النظم ليسير العمل بمرونة أكثر من اهتمامه بالأشراف على التنفيذ.			
٤٦	يؤمن بأنه من الأفضل تعليم الفرد صيد السمك بدلاً من إعطائه سمكه.			

رقم	أوصاف المدير الأكثر فعالية	صحيحة	خطأ	هل تتوافر فيك هذه الصفة
٤٧	يحرص أن يكون قريباً من الأحداث ويتعامل معها بسرعة.			
٤٨	دائماً يعود إلى نفسه لمحاسبتها ومراجعتها.			
٤٩	يعلم أن قبول ما تحقق من إنجاز أهم من الانفعال والبحث عما كان يجب تحقيقه ولم يحدث.			
٥٠	يتمتع بالمرونة والقدرة على التكيف مع الأوضاع والظروف.			
٥١	يسعى إلى التميز والتفوق من خلال تنمية معاونيه ومساعديه.			
٥٢	يعمل على استخدام أحدث التقنيات في مختلف مجالات العمل.			
٥٣	يهتم بإرضاء العملاء وكسب ثقتهم سواء كانوا من داخل أو خارج المنظمة.			
٥٤	يختار الأسواق التي يقدم لها منتجاته سلع أو خدمات بعناية.			
٥٥	يتجاوز مشكلات الحاضر، ويركز على المشكلات المحتملة مستقبلاً.			
٥٦	يحاول ابتكار حلول غير تقليدية لمعالجة المشكلات التي تعترضه.			
٥٧	يضغط على معاونيه للحصول على أقصى إنتاجية.			
٥٨	يركز في علاقاته مع مرءوسيه على تنمية الاتصالات الثقافية بينه وبين كل فرد منهم.			

رقم	أوصاف المدير الأكثر فعالية	صحيحة	خطأ	هل تتوافر فيك هذه الصفة
٥٩	يحترم القواعد والنظم التي تحكم العمل ويشجع مرءوسيه على التقيد بها.			
٦٠	سريع التحول من فكرة إلى أخرى بناء على اقتراحات مساعديه.			
٦١	يستخدم وسائل الرقابة المختلفة للسيطرة على أداء المعاونين.			
٦٢	يميل إلى تكوين الكيانات الكبيرة ويسعى إلى زيادة عدد المساعدين.			
٦٣	يفضل الاهتمام بمشاكل العمل داخل المنظمة أولاً قبل النظر في المشكلات العامة والخارجية.			
٦٤	يعتبر التدريب خارج العمل وفي قاعات الدراسة قليل الفائدة، وأن التدريب الحقيقي هو ما يتم أثناء العمل.			
٦٥	يعتبر أن نمو وتطور أداء مرءوسيه وارتفاع قدراتهم نجاح شخصي له.			
٦٦	أول من يحضر إلى موقع العمل في الصباح، وآخر من يغادره في نهاية اليوم.			
٦٧	يشعر بالضيق والضجر أيام أجازة نهاية الأسبوع، ويتفادي الحصول علي أجازات طويلة.			
٦٨	يستمع لآراء معارضيه، ولكنه يتخذ القرار بناء على تقديره الشخصي للأمور.			
٦٩	يواجه المتغيرات بمحاولة تجاهلها وترك الأمور تصرف نفسها بنفسها.			
٧٠	لا يتراجع عن أي قرار يتخذه مهما كانت الظروف.			

في المقياس السابق خمس وعشرون (٢٥) عبارة خطأ، وخمس وأربعون (٤٥) صحيحة.

١ - بين العبارات الخطأ وتلك الصحيحة.

٢ - بالنسبة للعبارات الصحيحة إذا توافر منها فيك الأعداد التالية فأنت من أنماط القادة المبين أنواعهم قرين كل شريحة:

من ٤٠ - ٤٥ ←——— مدير أكثر فاعلية.

من ٣٥ - ٤٠ ←——— مدير كفء.

من ٣٠ - ٣٥ ←——— مدير جيد.

أقل من ٣٠ ←——— مدير لا يصلح للتعامل في المستقبل.

٣ - بالنسبة للعبارات الخطأ، إذا توافر منها فيك الأعداد التالية، فأنت من أنماط القادة المبين أنواعهم قرين كل شريحة:

من ٢٠ - ٢٥ ←——— مدير لا يصلح للتعامل في المستقبل.

من ١٥ - ٢٠ ←——— مدير جيد.

من ١٠ - ١٥ ←——— مدير كفء.

أقل من ١٠ ←——— مدير أكثر فاعلية.

ملحق رقم ٣

مقياس

أدوات المدير الأكثر فاعلية



إليك مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها المديرون عادة، بين تلك التي تراها أكثر تناسباً واتفاقاً مع نمط المدير الأكثر فاعلية، وتلك التي لا تصلح له أبداً.

رقم	الأدوات / الأساليب	درجة الصلاحية للمدير الأكثر فاعلية		
		تصلح جداً	تصلح بدرجة متوسطة	لا تصلح أبداً
١	الموهبة الشخصية.			
٢	الخبرة الذاتية.			
٣	المركزية في اتخاذ القرارات.			
٤	المعرفة الشاملة.			
٥	الحظ المواتي.			
٦	الإعداد والتأهيل.			
٧	التخطيط المستمر.			
٨	الرئاسة وإصدار الأوامر.			
٩	التوجيه العام والإرشاد.			
١٠	المتابعة التفصيلية للتنفيذ.			
١١	التجول باستمرار في مواقع العمل.			
١٢	الاتصال المباشر بالعملاء والموردين.			
١٣	تفويض السلطة للمساعدين.			
١٤	التعمق في دراسة الجوانب الفنية والتفصيلية للأعمال.			
١٥	المتابعة الدقيقة لتطورات العلم والتكنولوجيا.			

رقم	الأدوات / الأساليب	درجة الصلاحية للمدير الأكثر فاعلية		
		تصلح جداً	تصلح بدرجة متوسطة	لا تصلح أبداً
١٦	التخصص الدقيق في مجال معين من مجالات العمل.			
١٧	تكوين وتنمية فرق العمل.			
١٨	التحليل المستمر لظروف المنظمة وأوضاعها الداخلية ومركزها في السوق.			
١٩	استخدام الحوافز السلبية لحفز الأفراد على الالتزام وتجنب الخطأ.			
٢٠	الاتصال بمصادر المعلومات والبحث عن الجديد باستمرار.			
٢١	الاستعانة بالمستشارين والخبراء حتى في مجال تخصصه شخصيا.			
٢٢	الاعتماد على الأرقام والدراسات الكمية كأساس لاتخاذ القرارات.			
٢٣	إحلال الحاسبات الآلية محل العمل اليدوي كلما كان ذلك ممكنا.			
٢٤	إنشاء اللجان وإسناد مهام إدارة الأنشطة ومتابعتها إلى تلك اللجان.			

المــــراجع

Adams J.S., Injustice in social exchange in Berkowitz L. (ed.), **Advances in experimental social psychology.** Vol 2. New York : Academic Press, 1955b.

Adams, J.S. and Rosenbaum, W.B., The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. **F.Appl. Psychol.,** 1962,46, 161-164.

Allport, F.H., The J-curve hypothesis of conforming behavior. **F. Soc. Psychol.,** 1934, 5, 141-183.

Allport, G., The historical background of modern social psychology. In Lindzey, G. (ed.), **Handbook of Social Psychology, Cambridge,** Mass. Addison-Wesley, 1954, pp. 3-56.

Argyris, C. **Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness,** Homewood, Illinois, Irwin Dorsey, 1961. Argyris, C. Personality and Organization N.Y. Harper, 1957.

Argyris, C. Understanding Human Behavior in Organizations, in Haire, M. (ed.) Modern Organization Theory, Wiley, 1958.

Atkinson, J.W., Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies and incentives. In Atkinson, J.W. (ed.), **Motives in Action, and Society,** Princeton, N.J. Van Nostrand, 1958, pp. 288-305

Atkinson, J.W. and Litwin, G.H., Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure. **H. Abnorm. Soc. Psychol.,** 1960 60. 52-63.

Atkinson, J.W., and Raphelson, A.C., Individual difference in motivation and behavior in particular situations. **F. Pers.** 1956. 24, 349-363.

Atkinson, J.W., and Reitman, W.R., Performances as a function of motive strength and expectancy of goal attainment. **F. Abnorm. Soc. Psychol.,** 1956. 53, 366.

Bachman, J.C., Motivation in a task situation a function of ability and control over the task. F. Abnorm. Soc. Psychol., 1964. 69, 272-281.

Baldamus, W., Type of work and motivation. **Brith. F. Social.,** 1951. 2, 44-58.

Barnard, C.I., **The Functions of the Executive.** Cambridge. Harvard University Press, 1938.

Bass, B.M., **Leadership, psychology and organizational behavior.** New York : Harper, 1960.

Bass, B.M., **Organizational** psychology. Boston : Allyn and Bacon, 1965.

Berkowitz, L., Group standards, cohesiveness and productivity **Hum. Relat.,** 1945, 7, 509-519.

Bradfield, A.H., and Crockett. W.H. Employee attitudes and employee preformance. **Psychol. Bull.** 1955. 25, 396, 224.

Brehm, I.W. and Cohen, A.R.Z., **Explorations in cognitive dissonance.** New York : Wiley, 1962.

Burke, R.L. and Bennis, W.G., Changes in perception of self and others during human relations training. **Hum. Relat.** 1961. 24, 165-182.

Burleigh, B.G. Human Relations in Industry Chicago : Irwin, 1954.

Burnstein, E., Fear of failure, achievement motivation, and aspiring to prestigeful occupations. **F. Abnorm. Soc. Psychol.** 1963. 67, 189-193.

Cartwright, D. and Zander, A., **Group dynamics. (2nd ed.) Evanston,** III. : Row Peterson, 1960.

Cyert, R. and March, J.G., **A behavioral theory of the firm** Englewood-Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall, 1963.

Dalton, M., **Men who manage : Fusions of feeling and theory in administration.** New York : Wiley, 1959.

El Salmi, Aly, Managerial Motivation : The impact of some organizational and personality factors : D.B.A. dissertation. Indiana University, 1967.

Etzioni, A. Modern Organizations. N.J. Englewood Chiffs, Prentice-Hall, Inc. 1964.

Festinger, L., Motivations leading to social behavior. In Jones, M.R. (ed.), **Nebraska Symposium on Motivation.** Lincoln : Univ. of Nebraska Press, 1954, pp. 191-218.

Festinger, L., **A theory of cognitive dissonance.** Evanston. III : Row Peterson, 1957.

Festinger, L., Schachter, S. and Back, K., **Social pressures in informal groups.** New York : Harper, 1950.

Fleishman, E.A., and Harris, E.F., Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. **Personnel Psychol.,** 1962, 15, 43-56.

Fleishman, E.A., and Harris, E.F., and Burtt., **Leadership and supervision in industry.** Columbus : Ohrio ; Bureau of Educational Research, Ohio Sate University, 1955.

French, E.G. Some characteristics of achievement motivation **F. Exp Psychol.,** 1955, 50, 232-236.

French, J.R.P., Jr. and Zander, A. The group dynamics approach in Kornhauser, A. (ed.), **Psychology of Labor. Management Relations.** Champaign, III. Industrial Relations Research Association, 1949 71-90.

French, J.R.P., Jr., A formal theory of social power. **Psych. Rev.** 1956. 36, 181-194.

Glanzer, M. and Glaser, R., Techniques for the study of group structure and behavior; in Empirical studies of the effects of structure in small groups. **Psychol. Bull.,** 1961. 58, 1-27.

Haire, M. Industrial social psychology. In Lindzey, **B. (ed.) Handbook of social psychology.** Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1954 pp. 1104-1123.

Haire, M. Modern Organization Theory N.Y. Wiley, 1959.

Halpin, A.W. and Winer, B.J., A factorial study of the leader behavior descriptions. In stogdill, R.M., and Coons, A.E. (ed.), **Leader behavior**: Bureau of Business Research, Res. Monogr. No. 88. 1957. pp. 39-51.

Harding, F.D. and Bottenberg, R.A., Effect of personal characteristics on relationship between attitudes and job performance. **F. Appl. Psychol.,** 1961. 45, 428-630.

Febb, D.O., The **organization** of behavior. New York : Wiley, 1949.

Heider, F., **The Psychology of interpersonal relations.** New York : Wiley, 1958.

Homans, G.C., **Social Behavior** : Its elementary forms. New York : Harcourt, Breace and Workd, 1961.

Hull, C.L. **Principles of behavior.** New York: Appleton-Century 1943.

Judith R.G., Organizational Behavior, 2nd ed., Allyn and Bacon, inc., 1987.

Katz, D., The motivational basis of organizational behavior. **Behav. Sci.,** 1964, 9. 131-146.

Katz, D. and Kahn R., The social Psychology of Organization. N.Y. Wiley and Sons, 1966.

Katz, D., Maccoby, N. and Morse Nacy, C., **Productivity, supervision and morale in an office situation.** Ann Arbor : University of Michigan, Institute for Social Research, 1950.

Kaustler, D.H., A study of the relationship between ego-involvement and., learning. **F. Psychol** 1951. 32, 225-230.

Lau thaus, F., Organizational Behavior, Third ed., International ed., McGraw -Hill, 1987.

Lawler, E.E., Motivation in Work Organizations Monterey. Calif, Wadswoth Publishing Corp . Inc., 1973.

Leavitt, H.J., Toward organizational psychology, in Gilmer B. Von Haller (ed.), **Walter Van Dkle Bingham.** Pittsburgh, Carnegie Institute of Technology, 1962.

Leavitt, H.J., Applied organizational chage in industry: Structural, Technical and Human approaches, in W.W. Cooper : H.J. Leavitt and M.W. Shelly II. (eds.) **New Perspectives in Organization Research,** New York, Wiley, 1964.

Leavitt, H.J. and Bass, B.M., Organizational Psychology, in **Annual Review of Psychology,** Vol. 15, Pale Alto, California Annual Reviews, 1964. 371-308.

Lewin, K., The conceptual representation and the measurement of psychological forces **Conct. Psychol. Theor.** Durham. N.C. : Duke University Press, 1938, I. No. 4.

Lewin, K., Group decision and social change. In Newcomb. T.M., and Hartley, E.L. (eds.) **Readings in Social Psychology.** New York : Henry Holt, 1947, pp. 330-334.

Lewin, K., **Resolving social conflicts.** New York : Harper. 1948.

Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K., Patterns of agressive behavior in experimentally created social climates, F. Soc. Psychol, 1939, 10, 271-299.

Likert, R. New Patterns of Management N.Y. McGraw-Hill, 1961.

Likert, R. The Human Organization : its Management and Value N.Y. McGraw-Hill, 1967.

McClelland, D.C,. Atkinson, J.W., Clark, R.A. and Lowell, E.L., **The Achievement Motive.** New York, Appleton-Century-Crofits, 1953.

McClelland, D.C., **The Achieving Society.** Princeton : Van Nostrand, 1961.

McClelland, D.C., Business drive and national achievement. **Harvard Business Rev.,** 1951, 40, 99-112.

McConnell, J., Understanding Human Behavior 3rd ed., Holt, Rinehart and Winston, 1980

McGregor, D., **The Human side of Enterprise,** New York : McGraw-Hill, 1960.

Maier, N.R.F., **Psychology in industry** (2nd ed.) Boston : Hougyton-Mifflin 1955.

March, J.G. and Simon, H.A., **Organizations.** New York : Wiley, 1958.

March, J.G. and Simon, H.A., **Organizations.** New York : Wiley, 1958.

Maslow, A. Motivation and Personality N.Y. Harper, 1954.

Mayo, Z. The Human Problems of an Industrial Civilization. N.Y. Macmillan, 1933.

Merton, R.K. and Alice, S., Contributions to the Theory of Reference Behavior in Swanson, G.E., Newcomb. T.M., and Hartley, E.L (ed.), **Readings in Social Psychology.** New York : Holt. 1952. Revised edition, 430-444.

Miller, N.E., and Dollard, J., **Social Learning and Imitation.** New Haven. Yale University Press, 1941.

Mitchell, T., People in Organizations, McGraw-Hill, International Book Com., 1982.

Murray, H.A., **Explorations in personality.** New York : Oxford University Press, 1938.

Newcomb, T.M., **Personality and social change.** New York : Holt Rinehart and Winston, 1943.

Roethlisberger, F. et al. Management and the Worker. Cambridge, Mass. Harvard Univ. Press, 1939.

Schein. E.H., **Organizational Psychology.** Englewood-Cliff : New Jersey, Prentice-Hall, 1965.

Schein, E.H., and Bennis, W.G., (eds.), **Personal and Organizational Change Through Group Methods : The laboratory Approach**. New York : Wiley, 1965.

Scodel, A., Ratoosh, P. and Minas, J.S., Some personality correlates of decision-making under conligions of risk, **Behav. Sci.**, 1959, 4, 19-28.

Seashore, S.E. and Bowers, D.B., **Changing the structure and functioningof an orga nization**. Ann Arbor : Survey Research Center, Institute for Social Researc h University of Michigan, 1954.

Seeman, M.Q., Comparison of general and specific leader behavior descriptions. In Stogdill, R.M. and Coons, A.E. (eds.), **Leader Behavior: Its description** and measurement. Columbus, Ohio : Ohio State University, Bureau of Business Research Monograph No. 88, 1957, 86-102.

Sherif, M.; Group influences upon the formation of norms and attitudes. In Newcomb, T.M., and Hartley, E.L. (eds.), **Readings in Social Psychology**. New York : Holt, 1947

Simon, H.A., **Administrative Behavior**. New York, McMillan, 1947.

Strauss, G., Some notes on power equalization, in Leavit, H.J. (ed.), **The social science of organizations, Englewood Cliffs**, N.J., Prentice-Hall, 1963.

Tannebaum, R., Weschler, I.R. and Massarik, F., **Leadership and organization**, New York, McGraw, Hill.

Thibuat, J.W. and Kelley, H.H., The social psychology **of groups**. New York : Wiley, 1959.

Thompson, J.D. Organizations in Action N.Y. McGraw-Hill, 1967.

Uhrbrock, R.S., Attitudes of 4,430 employees. **F. Soc. Psychol.**, 1934, 5, 365-377.

Veroff, J., Atkinson, J.W., Held, Sheila, C., and Gurin, G., The use of thematic apperception to assess motivation in a nationwide interview study. **Psychol., Monogr.** 1960, 74, No. 12 (Whote No. 499).

Vitales, M.S., **Motivation and morale in industry**. New York: Norton, 1953.

Vroom, V.H., Some **Personality determinants of the effects of participation**. Englewood-Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1960.

Vroom, V .H., The self-concept- a balance-theoretical treatment. Unpublished manuscript. University of Pennsylvania, 1961.

Vroom, V.H., Egoinvolvement, job satisfaction and job performanc, **Personnel Psycho.**, 1962, 15, 159-177.

Vroom, V.H., **Work and motivation**. New York : Wiley, 1964.

Vroom, V.H., and Maier, N.R.F., Industrial social psychology. In **Annual Review of Psychology.** Vol. 12. Palo Alto, Calif.; Annual Reviews, 1961, 413-446.

White, R.W., Motivation reconsidered : the concept of competence. **Psychol., Rev.,** 1959. 66, 297-333.

Whytwe, W.F., **Money and motivation : An analysis of incentives in industry.** New York : Harper, 1955.

Whyte, W.E., Man and Organization : Three Problems in Human Relations N.Y. Irwin, 1959.

Woodworth, R.S., **Dynamic Psychology,** New York : Columbia University Press, 1918.

ناصر محمد العديلى، السلوك الإنساني التنظيمي ، منظور كلي مقارن.
معهد الإدارة العامة - المملكة العربية السعودية ، الرياض ، ١٩٩٣.

رقم الإيداع ٩٧/١١٤٧٥

I. S. B. N 977-215-245-2

